

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

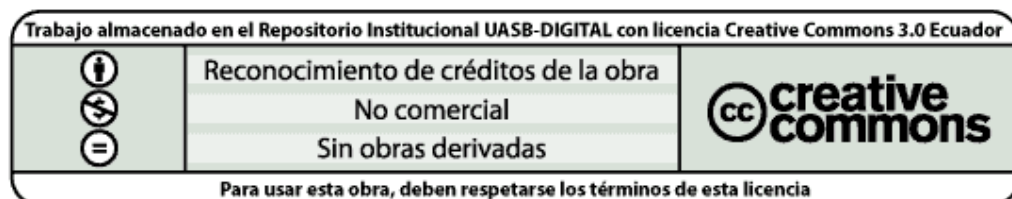
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Tema:

“Análisis de competitividad del sector de la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas”

Genoveva Santacruz Quevedo

2011



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Atentamente

Dra. Genoveva Santacruz

Quito, Septiembre 2011

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Tema:

“Análisis de competitividad del sector de la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas”

Autora: Genoveva Santacruz Quevedo

Tutor: Ing. Efraín Naranjo, MBA.

Quito, 2011

RESUMEN

El propósito principal de este trabajo es hacer un análisis de la competitividad en el sector de la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas en el Ecuador.

Para cumplir este propósito se realiza un estudio teórico de las cinco fuerzas de Porter y, a partir de una exploración e investigación del sector se logra un conocimiento claro sobre la realidad de las barreras contra la entrada y la salida de la industria, datos que permitieron conocer que tan rentable y riesgoso es este sector.

La información utilizada para el desarrollo de esta investigación se obtuvo a través de encuestas, entrevistas, artículos relacionados, visitas de campo e interacción con algunos de los actores del sector estudiado. Además se realizó una revisión bibliográfica que da el sustento teórico a este trabajo.

En el capítulo I se revisan los antecedentes de esta tesis. En el capítulo II se desarrolla la base conceptual y el planteamiento metodológico utilizado. En el capítulo III se realiza un análisis de la estructura del sector de productos no tradicionales: flores y plantas de orquídeas, se identifica la forma en la que actúa el sector y las fuentes de ventaja competitiva que existen actualmente para la comercialización de flores y plantas de orquídeas dentro y fuera del país. En el capítulo IV se define la estrategia competitiva que tiene el sector estudiado y, por último se exponen las conclusiones y recomendaciones.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor de tesis: Ingeniero Efraín Naranjo por su guía y soporte, a mi familia y amigos por su apoyo y por estar a mi lado en todo momento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Objetivos

Objetivo general:

Objetivos específicos:

1.2 Metodología

1.3 Hipótesis

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Base Conceptual

2.2 Planteamiento Metodológico

CAPITULO III

3.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES: FLORES Y PLANTAS DE ORQUÍDEAS.

3.1.1. Barreras contra la entrada:

3.1.1.1 Economías de escala

3.1.1.2 Diferenciación de productos

3.1.1.3 Necesidad de capital

3.1.1.4 Costos cambiantes

3.1.1.5 Acceso a los canales de distribución

3.1.1.6 Desventaja de costos independientes de las economías de escala

3.1.1.7 Política Gubernamental

3.1.1.8 Represalia esperada

3.1.2. Rivalidad entre los competidores actuales:

3.1.2.1 Competidores numerosos o de igual fuerza

3.1.2.2 Lento crecimiento de la industria

3.1.2.3 Altos costos fijos o de almacenamiento

3.1.2.4 Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

3.1.2.5 Aumento de la capacidad en grandes incrementos

- 3.1.2.6 Competidores diversos
- 3.1.2.7 Importantes intereses estratégicos
- 3.1.2.8 Barreras sólidas contra la salida
- 3.1.3 Productos sustitutos:
- 3.1.4 Poder de negociación de los compradores:
 - 3.1.4.1 Cuando su nivel de compras es mayor a las ventas normales del proveedor
 - 3.1.4.2 Cuando los productos que compra este grupo son parte importante de sus costos.
 - 3.1.4.3 Cuando tienen la seguridad de que encontrarán siempre proveedores de productos estándar o no diferenciados
 - 3.1.4.4 Cuando el grupo tiene pocos costos cambiantes
 - 3.1.4.5 Cuando el grupo obtiene bajas utilidades, esto hace que haya la necesidad de disminuir los costos de la compra
 - 3.1.4.6 Cuando los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás
 - 3.1.4.7 Cuando el producto a adquirirse no es decisivo para dar calidad a sus productos o servicio
 - 3.1.4.8 Cuando el grupo de compradores tiene toda la información
- 3.1.5 Poder de negociación de los proveedores:
 - 3.1.5.1 Un grupo de proveedores es poderoso si está dominado por pocas compañías y tiene una posición más sólida frente al grupo al que vende.
 - 3.1.5.2 Cuando no existe la amenaza de productos sustitutos
 - 3.1.5.3 Cuando el sector no es un cliente importante para este grupo de proveedores
 - 3.1.5.4 Cuando el producto que provee es muy importante y a veces indispensable para el negocio del comprador
 - 3.1.5.5 Cuando el proveedor tiene productos diferenciados o han acumulado costos cambiantes
 - 3.1.5.6 Cuando el grupo de proveedores amenazan contra la integración vertical hacia adelante
 - 3.1.5.7 Cuando el grupo de proveedores tiene toda la información sobre el comprador

3.1.6 Gráfico de las cinco fuerzas del sector de la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas

Posición gráfica de las Fuerzas Competitivas en el Sector de las Plantas y Flores de Orquídeas.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LA FORMA EN QUE ACTÚA EL SECTOR DE LA ACTIVIDAD ESTUDIADA

3.2.1 Participación en ferias nacionales e internacionales para la exposición de las plantas y flores de orquídeas

3.2.2 Turismo de orquídeas

3.2.3 Creación de la Asociación de Orquideología

3.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA QUE EXISTEN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES Y PLANTAS DE ORQUÍDEAS DENTRO Y FUERA DEL PAÍS

3.3.1 La extensa variedad de especies endémicas que existen en el país

3.3.2 La posibilidad de crear nuevas especies híbridas para su comercialización

3.3.3. El reconocimiento que tiene el Ecuador por la belleza de sus flores en general y de las especies de orquídeas en particular.

3.3.4 La flor tiene larga duración, de no ser vendida la planta no muere y puede volver a florecer.

3.3.6 Existe promoción turística para las flores y plantas de orquídeas

CAPITULO IV

4. Definición de la estrategia competitiva para la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas.

4.1 La orquídea como flor exótica, diferente y como objeto de colección.

4.2 La estrategia de diferenciación.

4.3 La promoción nacional e internacional de las plantas y flores de orquídeas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO No.1.- PREGUNTAS GUÍA DE ENTREVISTAS PARA CONOCER EL SECTOR

ANEXO No.2.- ENTREVISTAS A INFORMANTES CALIFICADOS, DATOS TÉCNICOS

ANEXO No.3.- FOTOS

INTRODUCCIÓN

El tema elegido para estudio y desarrollo de la presente tesis es “Análisis de competitividad del sector de la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas”, con esta investigación se logró conocer las condiciones, características y estrategias que tienen la industria de producción de orquídeas.

Actualmente no existen muchos datos documentados sobre este sector y sus requerimientos; ahora sabemos que es pequeño, los participantes son pocos y existe un líder que influye totalmente en el mercado.

Estas características hacen que este sector sea de difícil acceso, se necesita la especialización en el área: reproducción en laboratorio de plantas de orquídeas, investigación y creación de especies híbridas, mantenimiento, cuidados, son entre otras, las actividades que requieren de conocimiento y experiencia.

Con este trabajo se ha pretendido despejar el cuestionamiento principal de investigación: ¿Qué ventajas competitivas tiene el sector de las orquídeas para su comercialización y exportación? Para lograrlo, se utilizó la investigación cualitativa, se realizaron actividades exploratorias como la observación, visita de campo y entrevistas, llevadas a cabo en su mayoría, en la provincia del Azuay, donde están algunos de los principales productores, como la empresa Ecuagenera en Gualaceo y la empresa Mundiflora en Cuenca, además de las reservas ecológicas para la conservación de las especies de orquídeas que existen en esta provincia.

Fue evidente el difícil acceso a la información especializada sobre este sector, al ser tan pequeño, los productores manejan con mucho celo la información sobre sus investigaciones, sus procedimientos, sus clientes y en general sobre su conocimiento acerca de esta industria, esta fue una limitación de la investigación así como acceso a las personas involucradas en esta industria y el conocer todos los invernaderos privados que están ubicados en zonas alejadas de las provincias del Azuay, Pichincha y Guayas.

A pesar de estas limitaciones, si fue posible tener una visión general de la forma en la que actúan sus participantes, de las actividades que realizan y de los espacios que han tomado en el mercado; de cómo se maneja la industria de las plantas y flores de orquídeas, sus oportunidades y sus desventajas.

Después de esta investigación se sabe que en el Ecuador es la empresa Ecuagénera la única que exporta plantas y flores de orquídeas a más de un destino en el extranjero, que tiene la capacidad en cuanto a infraestructura y tecnología de reproducir miles de plantas y sobre todo de crear nuevas especies híbridas más vistosas y con más posibilidades de comercialización.

Al realizar un análisis de competitividad sobre este sector, donde se toman en cuenta las cinco fuerzas de Porter y sus factores, se pretendió tener herramientas y conocimiento de causa, que nos sean útiles para tomar decisiones con respecto a participar o no en este mercado, lo que se debe considerar, los pro y contras del negocio, logrando una visión más amplia de la Industria y sus actores.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

Se comienza este trabajo con la interrogante principal: ¿Qué ventajas competitivas tiene el sector de las orquídeas para su comercialización y exportación?, la respuesta a esta pregunta permitirá conocer sobre este sector y poder decidir la inclusión o no en este mercado y tener una visión clara sobre los requerimientos para ser comercializadora y exportadora de orquídeas.

1.1 Objetivos

Es importante tener claro a dónde va direccionado el aporte de este trabajo, es por eso que a continuación se detallan los objetivos.

Objetivo general:

Analizar el sector de la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas e identificar la ventaja competitiva del sector.

Objetivos específicos:

- Analizar la estructura del sector de productos no tradicionales: flores y plantas de orquídeas.
- Identificar la manera de cómo actúa cada uno de los actores del sector de la actividad económica estudiado.
- Identificar las fuentes de ventaja competitiva que existen para la comercialización de flores y plantas de orquídeas dentro y fuera del país.
- Definir la estrategia competitiva para la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas.

1.2 Metodología

Se usará *la investigación cualitativa*:

...la investigación cualitativa valora las diferentes interpretaciones de las realidades sociales, siendo posible investigar un determinado fenómeno en su totalidad y conseguir mayor riqueza en los datos, promocionando la profundización de ciertas temáticas. Los estudios cualitativos tienen su origen en una perspectiva interpretativa y generalmente los datos son simbólicos y deben ser ubicados en un contexto histórico y social. El rigor en los estudios cualitativos busca la validez de los resultados, es decir, busca la interpretación más correcta posible de un determinado fenómeno. En este sentido, el uso de la triangulación metodológica sirve como estrategia de validación, ya que, al combinar múltiples técnicas de recolección y análisis de datos, o varios y distintos investigadores, es posible fortalecer la confiabilidad en las interpretaciones(UASB pág. 3)

Esta tesis tendrá soporte documental y/o bibliográfico, habrá actividades exploratorias para el análisis del sector a empresas reales que están operando en el mercado y para la recolección de datos se utilizarán entrevistas a informantes calificados, cuestionarios, observación, investigación bibliográfica.

1.3 Hipótesis

Este trabajo pretende resolver la siguiente hipótesis:

La comercialización de la flor y planta de orquídea en el mercado local puede ser rentable si se le da una promoción adecuada.

Permitirá además identificar si existe una ventaja competitiva en el sector y las estrategias que usa dentro del mercado.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Base Conceptual

El siguiente trabajo pretende tener una visión general de lo que significa la ventaja competitiva, los factores que intervienen, las estrategias para alcanzarla, etc.

Toda empresa busca una ubicación importante en el mercado, es decir, ser reconocida, tener altos índices de venta, de utilidades y sobre todo mantenerse en el tiempo; para lograrlo las empresas recurren a varios procedimientos o estrategias que los haga diferenciarse de entre sus competidores para ser elegidos.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costo y diferenciación.(Porter, 2000 págs. 20,21)

Esto no resulta fácil si tomamos en cuenta la competencia que existe en el mercado y todas las tácticas que cada competidor utiliza para sobresalir.

Permanecer en el mercado implica la decisión de innovarse y de buscar formas para ser siempre atractivo al cliente o consumidor, en otras palabras necesita estrategias para hacerlo, conocer el entorno y la situación de cada empresa; algunos autores coinciden que a la estrategia le antecede un análisis de la situación interna y externa de la organización, de otra forma, el decidir cómo

actuar sería difícil. La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), sería el punto de partida para elegir estrategias, aunque una estrategia o plan de acción está implícita en toda actividad empresarial, de otra forma no existiría.

... la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes.

Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa sean congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo. (Mintzberg, y otros, 1997 pág. 3)

Se entiende entonces, que una estrategia en una empresa puede comenzar desde un procedimiento de actividades lógico y coherente hasta un plan definido a corto o largo plazo.

Las estrategias en una empresa definen su permanencia en el mercado y su capacidad para enfrentarse a un ambiente empresarial competitivo y complejo. Es por eso que la estrategia también debe ser competitiva, de esto dependerá el cómo una empresa va a competir en el mercado y sobre todo definirá cuáles son sus objetivos o metas y qué medios utilizará para alcanzarlos.

Es importante tomar en cuenta como medida estratégica el capital humano¹, no siempre se le da el importante lugar que tiene, su actuación en el entorno productivo es vital, su desempeño y habilidad hacen la diferencia a la hora de evaluar la productividad de la empresa, sobre todo si existen puestos de trabajo

¹Grupo de personas capacitadas en actividades específicas, pertenecientes a una organización donde trabajan para un fin común.

especializados: la capacitación constante, y la fidelidad del trabajador hacia la empresa son importantes al evaluar la optimización de recursos.

La formación constante en un determinado puesto de trabajo, el interés de mejorar los conocimientos y la posibilidad de especializar a los empleados en ciertas áreas puede ayudar al desempeño de la organización, esta formación constante también puede significar a largo plazo una diferenciación en el mercado que comienza con el trabajo de gente motivada, segura y con un comportamiento productivo basado en la actualización.

Como vemos, parte del logro de una diferenciación empresarial está en manos del personal de la empresa, sin un personal capacitado, motivado y empoderado de su gestión es más difícil lograr una ventaja frente a la competencia.

Mantener o perder a los mejores trabajadores puede ser crítico. Una organización puede mantener una ventaja competitiva si las operaciones en la organización funcionan sin problemas y eficientemente. En pocas palabras, si los mejores trabajadores no se conservan, una organización puede verse afectada negativamente en el funcionamiento a nivel estratégico. ... este enfoque considera a los empleados como clientes internos de la gestión.(Cardy, 2011)

La fidelidad del empleado como se ve, es importante así como también la retribución a estos colaboradores que no necesariamente es monetaria, al contrario, la motivación muchas veces no está en lo económico, sino en el trato interno, en las satisfacciones de un trabajo bien hecho y por supuesto en reconocerse empoderados de un fin común: el éxito de la organización en la que se trabaja.

Sin una meta u objetivo, la empresa carece de guía, ya que de ésta, parten las políticas y procedimientos operativos básicos para cumplirlas.

Para elaborar una estrategia es necesario conocer los factores internos y externos de la organización (FODA), también los valores personales de quienes hacen las estrategias, así como las expectativas sociales, la situación tecnológica, su posición actual frente al mercado y a partir de estos datos identificar sus destrezas en relación con la competencia,

Toda empresa pertenece a una estructura comercial o industrial, sea grande o pequeña siempre se ve influenciada por lo que pasa a su alrededor, y muchas veces esto determina su éxito o fracaso, por esto es indispensable conocer y comprender las acciones de la competencia, o reglas de la competencia como las llama Porter:

...las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar.(Porter, 2000 pág. 22)

Para el estudio de estas cinco fuerzas a las que se hará referencia, es importante mirar primero a los competidores actuales de tal forma que, se pueda tener una visión clara del lugar en que se está ubicado frente a la realidad del sector y de la competencia.

Se tomarán en cuenta los siguientes factores estructurales para evaluar esta primera fuerza competitiva de competidores actuales: competidores numerosos o de igual fuerza, el lento crecimiento de la industria, los altos costos fijos o de

almacenamiento, la ausencia de diferenciación o costos cambiantes, el aumento de la capacidad en grandes incrementos, los competidores diversos, los importantes intereses estratégicos y las barreras sólidas contra la salida: activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones gubernamentales y sociales.

La fuerza competitiva de los participantes potenciales dependerá de las barreras actuales contra la entrada, que toma en cuenta los siguientes factores: economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, política gubernamental. Dentro de esta fuerza es importante mencionar algunas ventajas de costos de empresas ya establecidas que no están al alcance de nuevos competidores: tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia.

Para que exista poder de negociación de los compradores y sea una fuerza competitiva este grupo deberá tener las siguientes condiciones: el grupo compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor, los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos de las adquisiciones que realiza, los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o no diferenciados, el grupo obtiene bajas utilidades, los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás², el producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios y por último el

²Integración hacia atrás: los compradores buscan la propiedad o el aumento de control sobre sus proveedores.

grupo tiene toda la información sobre el mercado poniéndolo en una posición aventajada frente a una negociación con su proveedor.

De la misma forma, para que el poder de negociación de los proveedores sea fuerte las condiciones que deberá tener este grupo son: el grupo estará dominado por pocas compañías y mostrará mayor concentración que la industria a la que le vende, el grupo de proveedores no estará obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria, la industria no será un cliente importante para el grupo de proveedores, el producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador, los productos del grupo de proveedores están diferenciados, el grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical hacia adelante³.

La fuerza de los productos sustitutos en un sector es muy importante, sin embargo hay que tomar especial atención a: los sustitutos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria y, a los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

Por lo tanto para que una empresa mantenga su posición en el mercado y logre defender esta posición deberá adoptar acciones ofensivas o defensivas que le ayuden a enfrentar la presión de estas fuerzas.

Una empresa a través de la estrategia competitiva utilizada, puede influir o afectar a las cinco fuerzas, es decir, el sector industrial tiene sus propias características económicas y técnicas, es evolutivo y se actualiza según el mercado.

³Integración vertical hacia adelante: los proveedores pueden tener control sobre los distribuidores o vendedores a minoristas.

Porter hace referencia también a la importancia de las estrategias elegidas para actuar en cada sector industrial, la empresa puede ayudar o perjudicar a todo el sector con sus medidas. El beneficio adquirido por una estrategia usada en el sector puede ser temporalmente bueno para la empresa pero perjudicial para el sector industrial, por lo tanto las decisiones sobre estrategias usadas deben ser tomadas en función al todo y no solamente al interés particular, porque también de esto depende su permanencia a largo plazo en el mercado.

Como se vio anteriormente, para lograr una ventaja competitiva dentro de un sector, se toman en cuenta dos aspectos importantes: liderazgo en costos y diferenciación. Sin embargo, el ser líder en costos o en diferenciación no es tan sencillo, puede pasar que al tratar de bajar los costos, la calidad del producto se perjudique perdiendo la diferenciación y sobre todo que al hacerlo, la competencia proceda igual y afecte a todo el sector. En el siguiente enunciado se aclara esta limitación:

La lucha por llegar a ser el productor líder en costos en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo. La idea principal es mantener precios más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores.....algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o

que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio. (David, 2003 pág. 175)

Tanto la estrategia de liderazgo en costos como la de diferenciación son estrategias genéricas, es decir, pueden ser utilizadas por cualquier tipo de organización, ambas requieren de un acertado conocimiento del sector que permita tomar decisiones adecuadas en los momentos adecuados, la estrategia de diferenciación <<implica competir ofreciendo bienes o servicios que los clientes perciben que es único en formas que son importantes para ellos>>(Don Hellriegel, 2006 pág. 200), sin embargo ésta exige un trabajo constante en su diferenciación ya que la competencia puede alterar esta característica o el cliente puede dejar de apreciarla.

Según Fred David, una estrategia de diferenciación solo debe ser aplicada posterior a un estudio minucioso de las necesidades y preferencias de los compradores para saber si es válida la incorporación de estas características al producto. Cuando una estrategia de diferenciación ha surgido efecto, puede lograrse un precio más alto en el producto así como la lealtad del consumidor por este valor agregado. Sin embargo, también puede existir el efecto contrario que es la poca valoración de este producto exclusivo y no escogerlo por ser más costoso que los demás. Es entonces cuando la estrategia de liderazgo en costos supera a la estrategia de diferenciación.

Otro riesgo que se corre con la estrategia de diferenciación es la copia, los competidores están al acecho de oportunidades de igualar o copiar los productos diferenciados; es por esto que, David recomienda encontrar fuentes de exclusividad que sean difíciles de imitar a corto plazo y sobre todo que sean permanentes en el tiempo.

Cuando se habla de ventajas competitivas es importante tomar en cuenta también el cambio tecnológico constante, actualmente es una guía para saber si tenemos ventaja o no sobre nuestros competidores. Una empresa puede utilizar varias tecnologías que ayudan a la producción e inclusive pueden dominar el proceso en la creación de un producto o en la entrega de un servicio.

La tecnología hoy en día es un factor demasiado importante para una empresa, casi todos los procesos productivos, comerciales, administrativos utilizan varios tipos de tecnología, esto pretende lograr la eficiencia en los procesos. La tecnología es cada vez más versátil, su uso y aplicación pueden ser la diferencia entre éxito o fracaso de una gestión empresarial. Es bastante difícil competir en el mercado sin ningún tipo de tecnología y sobre todo sin su actualización.

....Para evaluar las tecnologías emergentes -por tecnologías emergentes nos referimos a las innovaciones en su fase muy temprana-, y determinar qué se debe elegir para una acción futura, se pueden hacer varias acciones, desde la adopción de la tecnología dentro de la actividad actual de comercialización, a la utilización de la tecnología en el desarrollo de un nuevo producto comercial o proceso industrial mejorando por completo la adquisición y comercialización de la tecnología en sí.(Chen, y otros, 2009 págs. 46,47)

El elegir el tipo de tecnología a usar en una empresa para una actividad industrial o comercial no es fácil, sobre todo por su cambio y evolución continua, pero justamente ese es el reto y, de su aplicación y desempeño dependerá el poder ganar una ventaja competitiva dentro del sector, ya que

está en juego también la rapidez, la habilidad de utilizarla y de la adaptación a los cambios constantes que ésta implica.

Porter reconoce en la tecnología un factor importante que afecta tanto al costo como a la diferenciación de un producto. Habla del desarrollo tecnológico como factor de cambio en la mejora o en la disminución de las economías de escala, es decir, puede lograr disminuir tiempos, disminuir costos, lograr ciertas ventajas frente a la competencia, así como también puede afectar en la exclusividad.

Como se puede apreciar, la tecnología tiene un peso importante a la hora de lograr una ventaja competitiva para una organización.

Una de las fuentes para lograr una ventaja competitiva en el sector es la cadena de valor, desarrollada también por Porter. Este análisis de la cadena de valor, ayuda a la empresa saber qué operaciones o actividades crean valor y cuáles no. Es importante recordar que la utilidad aparece cuando el valor que pueda darse al producto o servicio es mayor a sus costos.

Esta cadena de valor permite a la organización entender la posición de sus costos y de los medios que puede usar para optimizarlos, es decir, en función de los costos permite elegir la mejor estrategia para competir.

La Cadena de Valor consiste en una técnica sistemática para examinar todas las actividades de la empresa y sus interrelaciones. La cadena de valor divide las actividades de la empresa en actividades estratégicas, lo que permite entender las fuentes de diferenciación actuales y potenciales, y obtener los costes que corresponden a cada operación. (Sellés, 1997 pág. 88)

La cadena de valor permite visualizar de una forma general y sistemática todas las actividades de una empresa, actividades principales y actividades de apoyo, cómo éstas se relacionan y cómo interactúan.

También ayuda a ver dentro de una empresa las fuentes de diferenciación que existen y fuentes de diferenciación potenciales. Lo importante es obtener una ventaja frente a los competidores con un producto mejor y más barato que el de ellos.

Para lograr identificar una ventaja competitiva a través de la cadena de valor, es básico conocer todos y cada uno de los procedimientos de la empresa, implica una revisión de actividades que pueden o no dar valor agregado al producto final, hay que entender que todas las actividades se apoyan entre sí, si una de ellas estuviera mal llevada o hecha a medias, afecta a la cadena y no generará el resultado esperado.

La evaluación sobre la capacidad de la empresa para realizar sus principales actividades y las de apoyo, constituyen un trabajo minucioso y muy importante, ya que según Michael Hitt, se necesita buen juicio para identificar y evaluar el tipo de recursos y capacidades que una empresa tiene, de otra forma no podría darse un análisis objetivo sobre la cadena de valor y podría existir una información inexacta de los procedimientos y flujos de trabajo de la empresa.

En resumen, el lograr una ventaja competitiva dentro de un sector, requiere de varios factores importantes: estrategias, ventaja en costos, diferenciación, tecnología, un capital humano capacitado y leal, una cadena de valor confiable con eslabones⁴óptimos, además es importante tener una estructura

⁴Los eslabones en la cadena de valor son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.

organizacional bien definida con procesos claros y sistemáticos que permitan ver en términos generales la posición de la empresa y sobre todo la decisión de estar y ser visto en el mercado.

Sin duda siempre habrá competencia en las economías abiertas, el reto está en anticiparse a las estrategias de los competidores y sobre todo el conocerse como un ente con potencialidades y limitaciones para desde este conocimiento profundo de la organización se puedan buscar elementos que nos hagan más fuertes y sólidos dentro de nuestro sector de tal forma que se pueda lograr una ventaja competitiva real y sostenible.

2.2 Planteamiento Metodológico

Una vez revisada la base conceptual de la propuesta de este trabajo, se mirará también el planteamiento metodológico que se propone para esta investigación.

Dado que este tema tiene poca documentación informativa, se plantea la observación como punto de partida del proceso de conocimiento, por lo tanto, el objeto de estudio -aquello que se pretende conocer-, será observado y se tomarán en cuenta sus características, el contexto en el que se desenvuelve, sus interrelaciones, conexiones, etc. y así obtener información relevante para el investigador en cuanto a juicios de valor y a la realidad inmediata de lo estudiado frente a la sociedad, cultura, política, economía, etc.

La observación es un procedimiento que lleva al investigador a crear su propia perspectiva de la realidad estudiada: “La observación es un proceso intelectual e intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en

el marco de la ciencia sobre la que se realiza”(Méndez Álvarez, 2001 pág. 50), por lo tanto cada investigador tendrá un criterio propio sobre lo observado.

Para completar este proceso, es importante mencionar que el observar lleva a la descripción, lo que significa presentar los hechos tal como suceden a través de la creación de datos, para luego ser explicados.

El tipo de estudio que se propone para este trabajo es el exploratorio, que permite al investigador familiarizarse con el objeto de estudio. Una característica importante de este tipo de estudio es que facilita el formular hipótesis que pueden ayudar a profundizar mucho más la investigación.

Para el desarrollo de este trabajo el tamaño de la muestra es sobre tres productores y comercializadores de plantas y flores de orquídeas (Ecuagénera, Mundiflora y Equaflor). El sector es pequeño en cuanto a sus actores, se habla de diez participantes en total, es así que la muestra resulta significativa frente a todos los participantes en el mercado, en porcentajes se habla de un 33% de la muestra.

Este sector tiene varias particularidades, la más significativa es el producto al que se dedica: la orquídea, a pesar de que existen miles de especies se comercializan solo unas cuantas (Cattleya, Cymbidium, Phalaenopsis, entre otras, que son especies resistentes, duraderas y muy vistosas).

Por tratarse de plantas vivas, el sector debe tomar en cuenta las necesidades climatológicas que sean necesarias para su reproducción, crecimiento y floración, por lo tanto, es indispensable para este efecto crear invernaderos que provean a las plantas las condiciones climáticas más favorables a pesar del lugar donde se ubique este invernadero.

Es importante también mencionar que el sistema de producción de plantas para poder comercializarlas debe ser in vitro, sin intervención artificial la planta demoraría mucho tiempo en reproducirse, en su estado natural demora entre 3 y 7 años⁵, es, en este tiempo de cultivo que se les debe proveer los fertilizantes para un crecimiento y floración óptimas.

Son los coleccionistas y aficionados de planta y flores de orquídeas quienes se dedican a su cultivo y reproducción por división de pseudobulbos⁶ o reproducción vegetativa, para hacerlo, la planta demora entre seis a ocho años hasta tener un número adecuado de pseudobulbos y poder separarlos, ya que la reproducción por semillas suele necesitar materiales de laboratorio y no siempre son exitosas cuando no existe el conocimiento y preparación necesarios para hacerlo.

Existen dos formas de comercializar este producto: en planta o en flor cortada, la flor de orquídea en planta puede durar hasta 3 meses, la flor cortada hasta 3 semanas, todo depende del requerimiento del cliente.

Para la exportación se toman en cuenta condiciones básicas como, la sanidad -que no existan hongos ni insectos- de la planta o flor, el empaque que no la dañe ni la afecte y garanticen que el producto llegue a su destino en las mejores condiciones.

Para la comercialización local es más común la planta con flor, que se la vende en puntos específicos y conocidos por el consumidor, por lo general proveen de cierta información básica para su mantenimiento y conservación.

⁵Entrevista a Vanessa Portilla, Ing. Bioquímica de Equaflor, 15 de julio 2011

⁶El pseudobulbo es un órgano de almacenamiento de nutrientes.

La comercialización de la flor cortada es más común en los arreglos florales que expenden las florerías.

Los métodos investigativos a utilizarse para conocer este sector son las entrevistas a los actores del sector e informantes especializados, la observación de las actividades y del funcionamiento del sector.

CAPITULO III

3.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES: FLORES Y PLANTAS DE ORQUÍDEAS.

Dentro de los productos exportables no petroleros que tiene el Ecuador están los tradicionales (camarón, atún, banano, café, cacao) y los no tradicionales (frutos exóticos, rosas, orquídeas, artesanías, etc.)


El sector de productos no tradicionales en el Ecuador es muy amplio, pues existen diferentes y diversos productos; gracias a esta gran biodiversidad tiene la posibilidad de promocionar productos de todo tipo a muchos países de Norte América, Europa y Asia inclusive.

Las flores y plantas de orquídea tienen una demanda baja en relación a las rosas y otras flores menos costosas, sin embargo, esta especie se exporta desde hace dieciocho años⁷, manteniendo una presencia importante en las exportaciones de flores.

Según las estadísticas publicadas del Banco Central del Ecuador, desde enero del 2010 hasta junio de este año, el sector de plantas y flores de orquídeas ha exportado a Chile, Estados Unidos, Francia, Uruguay entre otros, buscando cada vez nuevos clientes. A continuación dos tablas informativas sobre los destinos de las plantas y flores de orquídeas:

⁷En 1993 *Ecuagenera* fue la primera empresa ecuatoriana que obtuvo el permiso legal de exportación de plantas desde la Convención Internacional de Tráfico de Especies Silvestres (CITES). http://www.ecuagenera.com/epages/whitelabel4.sf/es_ES/?ObjectPath=/Shops/ecuagenera/Categories/Our_History

De enero 2005 a junio del 2011

 <div> <div>BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</div> <div> <input type="text"/> <input type="button" value="Buscar"/> </div> </div>					
COMERCIO EXTERIOR					
CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA - PAIS					
(Toneladas y miles de dólares)					
Tipo: <input type="button" value="Exportaciones"/>	Subpartida Nandina: <input type="text" value="0603"/>	Desde (aaaa/mm): <input type="text" value="2005/01"/>	Hasta (aaaa/mm): <input type="text" value="2011/06"/>	<input type="button" value="Consultar"/>	
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
0603130000	ORQUÍDEAS	ALEMANIA	0.20	17.07	0.01
		HOLANDA(PAISES BAJOS)	0.02	3.97	0.01
		CANADA	0.07	2.49	0.01
		CHILE	0.31	1.27	0.01
		ESTADOS UNIDOS	0.07	0.67	0.01
		PANAMA	0.06	0.64	0.01
		FRANCIA	0.05	0.38	0.01
		ESPAÑA	0.03	0.19	0.01
		ANTILLAS HOLANDEAS	0.06	0.19	0.01
		RUSIA	0.01	0.09	0.01
		MALDIVAS, ISLAS	0.01	0.09	0.01
		BAHAMAS, ISLAS	0.01	0.08	0.01
		UCRANIA	0.02	0.06	0.01
		CUBA	0.01	0.05	0.01
		URUGUAY	0.01	0.04	0.01
		GEORGIA	0.01	0.04	0.01
		BAHREIN	0.01	0.02	0.01
		ARGENTINA	0.00	0.00	0.00
		AZERBAIDJAN	0.00	0.00	0.00
		PERU	0.00	0.00	0.00
		SUECIA	0.00	0.00	0.00
TOTAL SUBPARTIDA		# de Países: 21	0.87	27.29	0.01

Cuadro 1, fuente: Banco Central del Ecuador, Comercio Exterior

De enero 2010 a junio 2011



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

COMERCIO EXTERIOR

Consultas

CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA - PAIS

(Toneladas y miles de dólares)

Tipo:

Exportaciones

Subpartida Nandina:

0603

Desde (aaaa/mm):

2010/01

Hasta (aaaa/mm):

2011/06

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
0603130000	ORQUÍDEAS	CHILE	0.24	0.60	0.01
		ESTADOS UNIDOS	0.06	0.39	0.01
		FRANCIA	0.05	0.38	0.01
		CUBA	0.01	0.05	0.01
		URUGUAY	0.01	0.04	0.01
		GEORGIA	0.01	0.04	0.01
		BAHREIN	0.01	0.02	0.01
		ARGENTINA	0.00	0.00	0.00
		AZERBAIDJAN	0.00	0.00	0.00
		CANADA	0.00	0.00	0.00
		ESPANA	0.00	0.00	0.00
		PERU	0.00	0.00	0.00
		SUECIA	0.00	0.00	0.00
TOTAL SUBPARTIDA		# de Países: 13	0.36	1.50	0.01

Cuadro 2, fuente: Banco Central del Ecuador, Comercio Exterior

Los destinos de las plantas y flores de orquídeas son diferentes y este sector sigue buscando posicionarse y llegar a más países alrededor del mundo. En estos dos últimos años ha logrado llegar a algunos países latinoamericanos como Chile, Cuba y Uruguay, este logro es relevante si se toma en cuenta que este sector compite, a nivel internacional, con Brasil y Costa Rica, también productores y exportadores de plantas y flores de orquídeas.

Vale la pena mencionar a nivel general, que las flores cortadas poseen varias características que las diferencian notablemente de los demás productos de

exportación: tienen valor comercial durante un período breve, su vida es corta y sólo se venden cuando son de alta calidad.

La floricultura en Ecuador se ha especializado en la producción de claveles, rosas, pompones, crisantemos y orquídeas, empleando tecnologías modernas para producir numerosas variedades y nuevas especies con colores y formas diferentes, así como más resistentes a las enfermedades y plagas.

Los factores que más influyen en el comercio internacional de flores cortadas y plantas son los costos de producción, los aranceles, los controles fitosanitarios en los países importadores y los adelantos tecnológicos, especialmente en lo que tiene que ver con medios de transporte, métodos de conservación más eficaces y del cultivo de nuevas variedades.

En Ecuador el costo de producción es relativamente bajo, debido a que la mano de obra semi calificada es barata y el clima de los lugares donde se cultiva permite cosechar flores durante todo el año sin necesidad de invernaderos o en invernaderos de plástico y, por lo tanto, sin los gastos que suponen la calefacción y la iluminación artificial.

Las plantas y flores de orquídeas han estado presentes en la oferta internacional de productos no tradicionales desde hace más de quince años, y cada año su presencia en el mercado va tomando fuerza gracias a la tecnología que ayuda a que esta especie pueda promocionarse en cantidades competitivas.

Previo al desarrollo del análisis de estas cinco fuerzas es importante mencionar el contexto de este sector: las flores y plantas de orquídeas son especies naturales y endémicas que pueden ser reproducidas en laboratorio para su

comercialización, de no ser así, se atentaría contra la naturaleza al sacar de su hábitat a estas plantas.

La exportación de plantas y flores de orquídeas está sujeta a varios permisos de exportación, entre otros están, el certificado fitosanitario que asegura que la planta está totalmente sana, sin hongos o animales que puedan representar alguna amenaza para la flora del país de destino; está también el permiso para exportar emitido por la Convención del Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flores Silvestres (CITES), que en este caso asegura que las plantas comercializadas no sean especies silvestres que puedan estar amenazadas con su extinción.

Las flores de corte pueden durar de 10 a 40 días en condiciones favorables para la flor y se comercializan por lo general plantas y flores híbridas que suelen ser grandes, llamativas y duraderas, que son entre otras, las razones para ser una planta y flor tan especial.

Antes de analizar las fuerzas del sector es importante conocer a sus actores, a continuación un breve detalle de cada uno de los integrantes de este sector:

- ~ *Ecuagenera*, empresa dirigida por José Portilla, la mayor del país y considerada una de las más grandes de Latino América, exporta variedades nativas de orquídeas, híbridos y otras plantas. Tienen plantaciones en Zamora, Gualaceo y Guayaquil.
- ~ *Mundiflora*, su representante legal es Magali Portilla, tiene una plantación en Tutupali, Zamora y un almacén de orquídeas en Cuenca.
- ~ *Equaflor*, de Mario Portilla que ha direccionado su trabajo al mercado local, tiene plantaciones en Paute y Mayancela.

- ~ *Multiflor*, su propietario es Roberto Plitman, tiene la plantación en Nanegal, provincia de Pichincha, se dedica al cultivo de orquídeas híbridas llamadas Phalaenopsis, estas plantas las trae del exterior en frascos in vitro para luego hacerlas crecer y venderlas. También cultiva geranios, violetas y anturios ornamentales. Su mercado es local.
- ~ *Blue Orchids*, su creación es reciente, su propietario es Alexander Marín tiene un laboratorio donde se usa la técnica in vitro en Quito y tiene su colección de orquídeas en Tumbaco.
- ~ *Florare*, uno de sus fundadores es Luis Baquero produce orquídeas in vitro para venderlas como un souvenir.
- ~ *La Cabaña de las Orquídeas*, su propietario es Alexander Hirtz y su esposa, Hirtz es un gran orquideólogo, descubridor de más de mil especies de orquídeas del país. Esta empresa vende orquídeas híbridas.
- ~ La señora Apolo, tiene una plantación en Machala, su mercado es local.
- ~ Roberto Estrada, tiene una plantación en Guayaquil, su mercado es local.
- ~ Luis Mendoza, tiene una plantación en Vilcabamba, su mercado es local.

A parte de ellos por todo el país hay coleccionistas de orquídeas para exhibición.

Actualmente también existe la *Asociación Ecuatoriana de Orquideología* con oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca que tienen, entre otros fines, fomentar el cultivo y capacitar sobre los cuidados de la planta y flor de orquídea, realizar exposiciones nacionales e internacionales de las especies y ser un apoyo en convenios comerciales de pequeños productores. Dado que no existe una

estadística ni cuadros informativos sobre la demanda local, la información que proveen los productores y comercializadores de la planta y flor de orquídea es básica para entender el movimiento económico que se produce en el país a partir de la venta de esta especie.

Es así que la mayoría de los participantes de este mercado coinciden en que a nivel local las orquídeas tienen una rotación lenta, es decir, no es un producto de consumo masivo, más bien es un producto costoso y en el caso de la flor cortada es perecible.

Se encuentra una demanda baja pero constante, de algunas floristerías y supermercados que se encargan de su venta, sin embargo el costo y el cuidado que significa tener una planta de orquídea, la convierte en un producto no accesible a todos.

Entre las funciones de la Asociación de Orquideología que mantiene sedes en varios lugares del país, está justamente fomentar la adquisición, cuidado y conservación de las plantas de orquídeas por considerarla una especie endémica ecuatoriana y sobre todo para evitar su extinción por desconocimiento y depredación.

A continuación se realizará la identificación de las fuerzas competitivas del sector, asignándole a cada factor su peso dentro del sector y una calificación que indica su importancia dentro de cada fuerza para luego poder graficarlos.

El peso está en dado según el nivel de importancia de cada factor, en tanto por uno, y el criterio para la calificación es la siguiente: 1 Indiferente, 2 bajo, 3 promedio, 4 alto y 5 máximo.

También se identificará en que parte de la matriz de riesgo rentabilidad se ubica el sector estudiado.

La matriz de riesgo rentabilidad, es una propuesta diseñada por Porter que ayuda a conocer el tipo de negocio al que vamos a entrar, se basa en la información obtenida sobre las barreras de entrada y de salida.

Según esta propuesta, cuando las barreras contra la entrada y salida son débiles el rendimiento de la industria es bajo pero estable;

Cuando la barrera contra la entrada es fuerte y la de salida débil el rendimiento es alto y estable, esta es la posición óptima según el autor;

Cuando la barrera contra la entrada es débil y la de salida fuerte, el rendimiento es bajo y es riesgoso y,

Cuando la barrera contra la entrada es fuerte y la de salida también, entonces existe un rendimiento y un riesgo altos.

3.1.1. Barreras contra la entrada:

De las barreras contra la entrada dependerá el riesgo de que ingresen más participantes en la industria en este caso, de plantas y flores de orquídeas.

3.1.1.1 Economías de escala

Este sector se caracteriza por tener muy pocos competidores, existe actualmente un solo productor con la capacidad de trabajar dentro de una economía de escala, y está sobre todos los demás competidores que existen, es la empresa Ecuagénera que actualmente cuenta con un capital suscrito de \$271.490 dólares americanos⁸.

La producción en escala se la realiza a través de la reproducción in vitro con semillas, aproximadamente 20 plantas por botella en 1.000 botellas con distintas especies de distintas edades. Es decir, se habla de unas 20.000 plantas que siguen su proceso hasta la floración. La producción es constante, el

⁸http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_provincia_y_actividad.html

promedio de estadía en las botellas es de 6 meses dependiendo de la especie (rapidez de crecimiento) hasta replantarlas en el ambiente externo. Es un procedimiento largo pero constante, salen plantas listas e ingresan semillas para su crecimiento. También existe un margen de pérdida de las plantas que equivale aproximadamente al 40% de la producción⁹ por contaminación de agentes externos, es decir no todas llegan a su floración, se pierden en su proceso. A pesar de esto, los costos se mantienen y resultan ser costos bajos frente a las miles de plantas que se reproducen. Su peso es 0,2 y su calificación 2.

Dentro de este factor se menciona también la diversificación de operaciones o funciones comunes que ayudan al sector a no perder ventajas de costo, por ejemplo este sector mantiene un importante sistema de distribución de sus plantas en varios puntos de las principales ciudades del país, se ayuda también con la promoción turística y visitas ecológicas a los invernaderos y zonas protegidas donde crecen orquídeas silvestres. Su peso es 0,2 y su calificación 3.

En este sector los costos conjuntos, es decir, la capacidad de producir varios servicios a la vez es muy importante. Al promocionar una visita turística, gana por el tour vendido y puede ganar también si los clientes deciden adquirir una planta o flor de orquídea exhibida para la venta o deciden quedarse como voluntarios en sus instalaciones ayudando en el cuidado de sus reservas. Su peso es 0,1 y su calificación 3.

⁹Entrevista a Cristina Vásquez, Ing. Agropecuaria, colaboradora de *Ecuagénara*, 10 de mayo del 2011

Dentro de las economías de escala, es importante la integración vertical, que tiene como fin reducir costos operativos, seguridad en la obtención de suministros, mejora de la capacidad tecnológica, mayor control sobre el entorno y principalmente mantener márgenes de beneficios, la integración vertical podría no ser permanente además, existe una alta exigencia de capital, podría darse un desequilibrio en los rendimientos y la reducción de la flexibilidad o menor especialización del sector (Díaz Bautista, 2005 pág. 77). El sector estudiado tendría la capacidad de aplicar la integración vertical, sin embargo no todos los actores están en el mismo nivel y se corre el riesgo de no cumplir su fin. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

Estas economías a escala disuaden el ingreso de otros competidores, ya que se ven obligados a hacer grandes inversiones para poder estar en una posición de competencia, o bien se exponen a invertir poco y a tener una desventaja en costos lo que resulta desmotivante para un nuevo competidor.

3.1.1.2 Diferenciación de productos

En este sector, los productos por así decirlo, son totalmente diferenciados; cada flor de orquídea es única, cada especie es distinta, tienen formas, colores, tamaños, texturas y aromas diferentes unas de otras, son orquídeas pero existen miles de especies. Su peso es 0,2 y su calificación 5.

3.1.1.3 Necesidad de capital

La necesidad de invertir mucho dinero para ingresar a un sector es una importante barrera contra la entrada de nuevos competidores.

Para entrar al negocio de reproducción y comercialización de orquídeas el costo es elevado (entre \$50.000 y \$300.000 dólares)¹⁰, depende del tamaño de la infraestructura que se vaya a instalar, entre otros elementos contiene:

¹⁰Entrevista a David Romero, Orquideólogo y Asesor Independiente. 25 de mayo del 2011

invernaderos, sistema de riego, trabajadores, técnicos especializados, espacio amplio, laboratorio; además deberá contar con personal que se encargue de un sistema de ventas de la gestión administrativa, de la logística de producción, etc. Su peso es 0,2 y su calificación 5.

Para un minorista, la necesidad de capital baja, porque solo se da la comercialización, es decir, comprar y vender. La inversión en este caso, tiene que ver más con la manutención de la planta y flor mientras es vendida.

3.1.1.4 Costos cambiantes

Los costos cambiantes se refieren a los desembolsos que se pueden generar por el cambio de proveedor, por ejemplo reentrenamiento de empleados para el uso de una nueva maquinaria, la capacitación en la que se incurrirá para utilizar un nuevo programa informático, es decir, el costo y el tiempo para probar una nueva fuente necesaria para la producción. En el caso estudiado, existe cierta preferencia de proveedores locales y del exterior que tienen la capacidad de proporcionar productos específicos: pelo de coco y musgo seco¹¹, con ciertas características que la reproducción de plantas y flores de orquídeas demanda. El reemplazar a estos proveedores puede significar un gasto extra ordinario para una compra elevada, como abastecimiento mientras dura la transición de cambio, o la disminución de la calidad del nuevo insumo que afectaría directamente al crecimiento de las plantas, etc., es por esto que el peso es 0,2 y su calificación 2.

¹¹Los nombres de los proveedores no fueron facilitados por la empresa Ecuagénera, sin embargo si se me indicó que el musgo viene de Chile y el pelo de coco lo provee una empresa radicada en Quito.

3.1.1.5 Acceso a los canales de distribución

La nueva empresa debe garantizar la distribución de su producto, aparece la barrera contra la entrada, cuando los canales de distribución trabajan con los competidores y es difícil lograr un espacio para vender los nuevos productos.

Para las orquídeas, el mercado local está tomado por un solo proveedor, Ecuagénora, que ha creado sus propios canales de distribución en Gualaceo, Quito y Guayaquil, sin embargo, es significativo mencionar que en este sector la mayoría de los productores de orquídeas tienen sus propios locales de exhibición y ventas como *La Cabaña de las Orquídeas* en Quito, *Florare* y *Blue Orchids* ubicadas en los valles de Quito. También están los coleccionistas o aficionados que venden sus plantas desde sus propias casas o puestos dentro de su propia localidad. Su peso es 0,2 y su calificación 1.

A nivel internacional no existen mayores limitaciones, es el comprador quien se encargará de los canales de distribución en el país de destino de las orquídeas.

3.1.1.6 Desventaja de costos independientes de las economías de escala

Este punto se refiere a que un sector puede tener ventajas de costos que no son posibles de alcanzar por los posibles participantes, estos factores son:

Tecnología de productos patentados, en este sector se está desarrollando la biotecnología aplicada a la producción de plantas híbridas, existen profesionales que siguen perfeccionando la práctica y esto definitivamente es una ventaja para el sector. Su peso es 0,1 y su calificación 5.

Acceso preferencial a materias primas, para este sector no se aplica, sin embargo se debe mencionar la importancia que tiene el tener acceso a

reservas ecológicas de donde obtienen plantas silvestres para su reproducción o transformación en híbridas. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

Ubicación favorable, significa acaparar los mejores sitios, en este caso la ubicación es importante porque a pesar de que las plantas y flores de orquídeas nacen en invernaderos, éstos necesitan de un clima favorable para poder ser optimizados. La mayoría de invernaderos se ubican en climas cálidos y los lugares elegidos por algunos productores son Tutupali, Mayancela, Gualaceo, Zamora, Guayaquil, Tumbaco, Mindo. El peso para este factor es 0,2 y su calificación 5.

Subsidios gubernamentales, no aplican para este sector. Su peso es 0,0 y su calificación 0.

Curva de aprendizaje o de experiencia, significa el perfeccionar métodos que los vuelva más eficientes, es mejorar y desarrollar procesos que permitan un mejor desempeño y mejores resultados. Para este sector este factor es básico, ya que el saber cómo hacer y cómo no hacer, marca la diferencia entre competidores. Ecuagénora tiene poder sobre este sector, lleva más de 50 años dedicados a las plantas y flores de orquídeas, actualmente es la única empresa que utiliza biotecnología y clonaciones para producir industrialmente orquídeas híbridas¹² y nativas, es reconocida a nivel internacional como la empresa más importante y la más grande dedicada al cultivo, reproducción y venta de especies de orquídeas nativas del Ecuador. Su peso es 0,4 y su calificación 5.

3.1.1.7 Política Gubernamental

En el Ecuador no existen hasta el momento limitaciones o prohibiciones con respecto a esta industria, siempre y cuando no se atente contra las especies

¹²Orquídeas híbridas: son las que provienen de dos especies o variedades distintas por fecundación entre ellas.

silvestres de orquídeas como se vio anteriormente. Su peso es 0,1 y su calificación 1.

3.1.1.8 Represalia esperada

Tiene que ver con las reacciones de los competidores actuales frente a la presencia del posible participante, esto tiene influencia en el riesgo de la entrada, es decir, pueden responder agresivamente para dificultarle el ingreso y así el nuevo competidor podría desistir. En este sector tan pequeño las reacciones podrían ser bastante evidentes a los nuevos participantes. Su peso es 0,1 y su calificación 1.

En la siguiente matriz se ve en resumen, el peso y calificación asignados a cada factor de acuerdo a sus características:

BARRERAS CONTRA LA ENTRADA				
No.	Factor	Peso	Calificación	Total ponderado
1	Economías de escala			0
	Economías de escala	0,2	2	0,4
	Diversificación de operaciones	0,2	3	0,6
	Costos conjuntos	0,1	3	0,3
	Integración vertical	0,1	2	0,2
		0,6		1,5
2	Diferenciación de producto	0,2	5	1
3	Necesidades de capital	0,2	5	1
4	Costos cambiantes	0,2	2	0,4
5	Acceso a canales de distribución	0,2	1	0,8
6	Desventaja de Costos independientes de las economías de escala		4	
	Tecnología de productos patentados	0,1	5	0,5
	Acceso preferencial a materias primas	0,1	2	0,2
	Ubicación favorable	0,2	5	1
	Subsidios gubernamentales	0	0	0
	Curva de aprendizaje o de experiencia	0,4	5	2
	Total	0,8		3,7
7	Política gubernamental	0,1	1	0,1
8	Represalia esperada	0,1	1	0,1
	Total	1		3,4

Cuadro 3. Autora: Genoveva Santacruz

3.1.2. Rivalidad entre los competidores actuales:

Los competidores de un sector buscan alcanzar una posición importante en el mercado, se valen de muchas técnicas por ejemplo, la competencia en precios, la publicidad agresiva, la introducción de nuevos productos o nuevos servicios que permitan mejorar su posición. Muchas veces esta guerra puede dañar el mercado viéndose afectado por una guerra insostenible, al bajar los precios todos reciben menos ingresos y el sector se ve perjudicado. También puede pasar lo contrario cuando una pelea publicitaria llama la atención y aumenta la demanda generando así una diferenciación de productos y ayudando a todo el sector.

En el caso del sector de plantas y flores de orquídeas, no es tan acertado hablar de competencia ya que este mercado está liderado por una sola empresa. Ha sido el gobierno, a través del Ministerio de Turismo que ha promocionado a la orquídea como un objeto de admiración y ha creado actividades turísticas para admirarlas en su hábitat natural y en exposiciones organizadas y auspiciadas por esta entidad.

A continuación se detallarán ocho factores que definen esta rivalidad entre competidores:

3.1.2.1 Competidores numerosos o de igual fuerza

Este sector, por ser tan pequeño identifica claramente la fuerza que tiene cada competidor, además está dominado por la empresa Ecuagénora Cía. Ltda. que se convierte en líder, por lo tanto, es ésta quien impone precios y ciertas condiciones que modifican directamente a este mercado, por ejemplo esta empresa impone el precio al consumidor exterior, también tiene poder sobre los insumos necesarios para el cultivo de estas plantas porque se convierte en

proveedor de materiales a varios productores pequeños de la zona. Su peso es 0,1 y su calificación 1.

3.1.2.2 Lento crecimiento de la industria

La flor y planta de orquídea fue comercializada a nivel empresarial por Ecuagénéra, hace casi 20 años¹³, el crecimiento de este sector en Ecuador ha sido muy lento, la tecnología usada para esta industria ha sido limitada por sus costos, es reciente la implementación de biotecnología, clonación y equipos sofisticados en Ecuagénéra¹⁴, obteniendo mucha más ventaja en el sector. No todos los competidores están en la capacidad de adquirir la infraestructura y la tecnología para reproducir estas especies. El proceso de producción, abarca un período de 5 a 10 años para que la planta llegue a su florecimiento, depende de la especie cultivada.

Esto puede causar desmotivación en el emprendimiento de una empresa de este tipo que requiere de una alta inversión económica para su desarrollo. Su peso es 0,1 y su calificación 3.

3.1.2.3 Altos costos fijos o de almacenamiento

El almacenamiento por así decirlo, de las plantas y flores de orquídeas, está tomado en cuenta como parte importante del giro del negocio, la estadía del producto es larga, además exige costos para su mantenimiento una vez florecida la planta.

Es importante mencionar que la planta no se daña si está bien cuidada, por tanto si no es vendida en su floración no se pierde, regresa a un proceso de fertilización para florecimiento y luego para ser exhibida hasta ser comprada.

¹³.http://www.ecuagenera.com/epages/whitelabel4.sf/es_ES/?ObjectPath=/Shops/ecuagenera/Categories/Our_History

¹⁴Entrevista a Cristina Vásquez, Ing. Agropecuaria, colaboradora de *Ecuagénéra*, 10 de mayo del 2011

Para el caso de las flores cortadas, existen especies que pueden durar hasta 45 días, sin embargo no aplica en este factor de almacenamiento ya que solo se cortará la flor una vez que exista el consumidor final. Su peso es 0,1 y su calificación 3.

3.1.2.4 Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

La planta y flor de orquídea es totalmente diferenciada, por lo tanto la decisión de compra del consumidor se basará en el tipo de flor que busca. La diversidad de especies que existen producen esta reacción y el valor agregado será la atención y asesoría que reciba el cliente para conocer el cuidado de la especie comprada lo que podría provocar cierta preferencia o lealtad a un determinado proveedor. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

3.1.2.5 Aumento de la capacidad en grandes incrementos

Porter habla de una desestabilización del equilibrio de la oferta y la demanda cuando las economías de escala acrecientan su capacidad en mayor proporción. En el caso al que nos referimos, lo que sucede es que en algunos meses existe mayor floración de las plantas por lo tanto se da una sobre oferta que presiona al productor a bajar precios o afrontar nuevamente el proceso de floración de las plantas. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

3.1.2.6 Competidores diversos

Dentro de un sector, la participación de un actor puede beneficiarlo o perjudicarlo. Cada empresa administra su negocio con diferente estilo y tiene sus propias características y reglas de juego, sin embargo, a nivel global el sector si se puede ver beneficiado o perjudicado según la actuación de cada uno de sus miembros y esto muchas veces depende de las metas que cada competidor tenga y de las estrategias que use para alcanzarlas.

Para el sector de las flores de orquídeas es muy clara la influencia del líder del sector, tanto, que muchos de los competidores no intentan siquiera quitarle el puesto de liderazgo. Por supuesto también podríamos hablar de diferentes metas para los competidores que existen, que por sus infraestructuras tan distintas pueden ser muy diferentes unas de otras. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

3.1.2.7 Importantes intereses estratégicos

Es posible que para la mayoría de competidores de un sector, si no es para todos, sea importante llegar al éxito y liderar en ventas, en prestigio y, la rivalidad entre estos se daría por lograr mejores ganancias. Es importante tomar en cuenta las metas de los actores del sector, por ejemplo, una empresa puede sacrificar su rentabilidad frente a la posibilidad de expandirse a nivel nacional o internacional, es decir, depende de lo que quiere lograr. Estas acciones afectan directa o indirectamente a todos los participantes del sector.

En el sector al que se refiere este estudio, los actores son diferentes entre sí, por su capacidad de producción, por sus clientes, por su espacio de almacenamiento, etc. Cada uno es movido por sus propios intereses y cualquier acción del líder del mercado puede afectar a los pequeños productores y comerciantes que existen, que en muchas ocasiones dependen de éste como proveedor¹⁵. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

¹⁵ El líder del sector en plantas y flores de orquídeas es la empresa *Ecuagenera*, al manejar una importante variedad de especies, esta empresa tiene la capacidad de proveer a pequeños comerciantes de variedades de plantas y flores, además de proveer de insumos necesarios para su cultivo y cuidado, tiene el poder de imponer precios

3.1.2.8 Barreras sólidas contra la salida

Para Porter las barreras contra la salida son factores de carácter económico, emocional y estratégico que hacen que una compañía pueda competir en el sector.

Este autor hace referencia a los *activos especializados -activos de alto costo de conversión o transferencia-* que, para este sector significa una infraestructura grande y especializada, su transferencia o conversión dependería de la presencia de otro competidor con un alto poder adquisitivo y dispuesto a tomar estos activos especializados. Su peso es 0,3 y su calificación 4.

Los costos fijos de la salida -sindicatos, costos de reubicación-, no conforman un factor de peso ya que no existen sindicatos, sin embargo los costos por indemnizaciones a los empleados que se quedan sin fuente de trabajo significaría un valor importante a pagar. Su peso es 0,1 y su calificación 3.

Las interrelaciones estratégicas -dentro de la misma empresa: marketing, instalaciones compartidas, etc.-, al romperse, afectarían a varios participantes de este sector, aquí se identifican varias actividades como por ejemplo capacitaciones técnicas, turismo de orquídeas, convenios de voluntariados para conservación de especies, pequeños comerciantes que se abastecen de las empresas más grandes, entre otras. Su peso es 0,3 y su calificación 4.

Las barreras emocionales -los directivos se niegan a salir de la industria por lealtad a los trabajadores, por no arruinar su carrera, orgullo, etc.-, en este punto es difícil aseverar razones emocionales que impidan que un participante salga del sector, sin embargo es importante resaltar la pasión y gusto extremos por estas especies, observados en las encuestas. Su peso es 0,3 y su calificación 5.

Las restricciones gubernamentales -el gobierno no autoriza la salida de la empresa o la desalienta porque causaría desempleo e inestabilidad económica- que no se identifican para este sector. Su peso es 0,1 y su calificación 1.

Con barreras de salida demasiado estrictas, las empresas se mantendrían en contra de su voluntad y desmotivadas. Podrían verse presionadas y tomar decisiones no acertadas provocando reacciones en la rentabilidad de todo el sector.

Según las encuestas realizadas, la comercialización y producción de la planta y flor de orquídea tiene una importante motivación de aspecto emocional en sus participantes, sería el producto más que otro elemento, la razón por la que sus competidores siguen trabajando en este sector, aunque no tengan muchas posibilidades de liderar el mercado, este es el caso de Alexander Hirtz, que ha dedicado parte de su vida al estudio y cuidado de orquídeas de toda clase, hace dos años junto a su esposa decidieron abrir un almacén donde se pueda admirar y adquirir orquídeas de varias especies, el lugar es *La Cabaña de las Orquídeas*, he aquí una barrera de salida importante.

Según el mismo autor, sería apropiado que la barrera contra la entrada sea difícil y la barrera contra la salida sea fácil, así los participantes menos exitosos podrían marcharse sin problemas. Cuando ambas barreras son sólidas el potencial de utilidad es grande así como el riesgo; al contrario, cuando son barreras débiles se pierde interés en entrar al sector.

Resumen del peso y calificación de cada factor en la siguiente matriz:

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES				
No.	Factor	Peso	Calificación	Total ponderado
1	Competidores numerosos o de igual fuerza	0,1	1	0,1
2	Lento crecimiento de la industria	0,1	3	0,3
3	Altos costos fijos o de almacenamiento	0,1	3	0,3
4	Ausencia de diferenciación o costo cambiantes	0,1	2	0,2
5	Incremento de la capacidad	0,1	2	0,2
6	Competidores diversos	0,1	2	0,2
7	Intereses estratégicos	0,1	2	0,2
8	Barreras contra la salida	0,3	3	0,9
	Total	1		2,4
a)	Activos especializados	0,3	4	1,2
b)	Costos fijos de salida	0,1	3	0,3
c)	Interrelaciones estratégicas	0,3	4	1,2
d)	Barreras emocionales	0,3	5	1,5
e)	Restricciones Gubernamentales y sociales	0,1	1	0,1
	Total Barreras de Salida	1,1		4,3

Cuadro 4. Autora: Genoveva Santacruz

3.1.3 Productos sustitutos:

Los productos sustitutos son aquellos que realizan la misma función que aquellos que entrega el sector o industria. Los productos sustitutos pueden bajar la rentabilidad de un sector determinado porque, por lo general la opción de precios que tiene, es más atractiva al consumidor.

En este punto, es importante identificar la necesidad que satisface la planta y flor de orquídea y qué hace que sea un producto diferenciado; según varias opiniones de los encuestados, lo que les provee esta especie, es un ambiente alegre y vivo, para otros elegancia por la singularidad de sus formas y colores, también para muchos es importante el tiempo de duración de la flor y lo ven como un artículo de decoración especial y diferente.

En general el sector al que se refiere este trabajo no identifica un producto sustituto, la planta y flor de orquídea es única, es totalmente diferenciada, se dice.

Se podría pensar que cualquier otra flor o planta (rosas, claveles, bromelias) servirían como sustituto, sin embargo cuando el consumidor elige una planta o flor de orquídea para colección o para obsequio, solo la elige, cuando esto pasa no existe un sustituto. La orquídea tiene aproximadamente cuatro mil especies en Ecuador¹⁶, tiene una estructura definida, la diferencia entre las tantas especies de flores su forma, color, aroma, tamaño y la posibilidad de cruzar plantas y crear nuevas especies, pero sus partes florales -3 sépalos, 2 pétalos, un labio y una columna- siempre están presentes. Es esta singularidad que la hace ser elegida a pesar de su costo.

Sin embargo de lo mencionado anteriormente, pueden existir productos sustitutos que no son reconocidos por los actores del sector, por ejemplo cuadros donde esté plasmada una flor o varias flores de orquídeas que provean del mismo ambiente alegre y vivo, también podrían ser productos sustitutos las orquídeas artificiales que son una opción cuando de decoración se trata, en fin, si hablamos de un tipo de ambiente especial que provee la flor y planta de orquídea, podrían existir sustitutos en la decoración, colores y objetos que se usen.

Para poder graficar esta fuerza en relación con las otras ya detalladas se mencionan los siguientes factores:

¹⁶"El más reciente conteo del número de especies en Ecuador es 4.100 lo cual es un altísimo número jamás registrado en otro país en el mundo." (Calaway H. Dodson, PHD, author de "Native Ecuadorian Orchids")

Tendencias a mejorar costos, como por ejemplo orquídeas artificiales que podrían ser sustitutos en un momento determinado, su peso es 0,2 y su calificación 4.

Tendencias a mejorar precios, que puede ser la misma orquídea pero en un arreglo floral más elaborado, su peso es 0,2 y su calificación 4.

Tendencias a mejorar el diseño, difícil de aplicar en este sector, su peso es 0,1 y su calificación 1.

Tendencias a cambios tecnológicos, su peso es 0,1 y su calificación 1.

La matriz que resume estos datos queda de la siguiente forma:

BIENES SUSTITUTOS				
No.	Factor	Peso	Calificación	Total ponderado
1	Tendencias a mejorar costos	0,2	4	0,8
2	Tendencias a mejorar precios	0,2	4	0,8
3	Tendencias a mejorar el diseño	0,1	1	0,1
4	Tendencias a cambios tecnológicos	0,1	1	0,1
	Total	0,6		1,8

Cuadro 5. Autora: Genoveva Santacruz

3.1.4 Poder de negociación de los compradores:

Un grupo de compradores en un determinado sector puede volverse poderoso, ellos compiten con el sector cuando tienen la capacidad de obligar a la reducción de precios, cuando pueden exigir mejor calidad o más servicios.

Una característica para que un grupo de compradores sea poderoso es que el valor de su compra sea significativo frente al total de producción de la industria.

En este sector, los compradores se adaptan a la situación del mercado. Los compradores de plantas y flores de orquídeas a nivel local son algunos grupos de supermercados, florerías, coleccionista y el consumidor final con un importante poder adquisitivo. No fue posible el acceso a la información sobre

los valores o porcentajes de ventas anuales a nivel local versus las ventas al exterior, sin embargo si se reconoce un aumento de interés y de demanda de la planta y flor de orquídea en el consumo nacional.

Los compradores a nivel internacional son entre otros: Estados Unidos, Alemania, Holanda, Canadá, Chile, Uruguay, Cuba, Panamá, Francia, Rusia, que son quienes ponen las condiciones y requisitos para importar, es decir, en cada país habrán ciertas normativas para legalizar su compra.

A pesar de que este sector tiene un débil poder de negociación de los compradores, se relacionarán sus características y las condiciones para que un grupo de compradores adquiera un grado de poder importante según Porter:

Un grupo de compradores se vuelve importante

3.1.4.1 Cuando su nivel de compras es mayor a las ventas normales del proveedor

Para este caso las ventas se preveen, es decir, se hace un presupuesto de producción para cubrir el pedido de un cliente en determinado tiempo, y se realizan cronogramas de entrega para los varios compradores que existen durante el año. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

3.1.4.2 Cuando los productos que compra este grupo son parte importante de sus costos.

Estos harán una compra selectiva asegurándose un precio favorable; este factor es difícil de determinar en este estudio, ya que los compradores extranjeros demandan ciertas características en sus compras y están dispuestos a pagar un precio acordado entre las partes, por el producto que ellos requieren.¹⁷ Su peso es 0,2 y su calificación 5.

3.1.4.3 Cuando tienen la seguridad de que encontrarán siempre proveedores de productos estándar o no diferenciados

¹⁷Entrevista a Magali Portilla Andrade, Gerente General de Mundiflora. 9 de mayo del 2011

Para este caso esto es muy difícil, porque hasta el momento existe una sola empresa en este sector capaz de exportar en grandes cantidades y a varios destinos: Ecuagénera. Su peso es 0,2 y su calificación 2.

3.1.4.4 Cuando el grupo tiene pocos costos cambiantes

Dentro de este factor podemos mencionar que los costos cambiantes que podría tener este grupo al cambiarse de proveedor por ejemplo, serían las fechas de entrega diferentes, la calidad, condiciones, y en general, el cambio en un proceso de trabajo ya establecido. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

3.1.4.5 Cuando el grupo obtiene bajas utilidades, esto hace que haya la necesidad de disminuir los costos de la compra

En el sector referido, este factor se reflejaría en la disminución de cantidades en la compra, será difícil bajar el costo en un producto, como alternativa sería el comprar una especie menos costosa. Su peso es 0,1 y su calificación 3.

3.1.4.6 Cuando los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás

Es decir, existe la posibilidad de que algún cliente se involucre en el negocio, en este caso el negocio de la producción y comercialización de las plantas y flores de orquídeas, este factor para este sector no representaría una amenaza inmediata, para que esto suceda los compradores deberían estar en la capacidad hacer una gran inversión de dinero y tomar la industria a nivel de exportación, sin embargo pesa mucho también la curva de experiencia y frente a esto el sector tiene una gran ventaja. Su peso es 0,1 y su calificación 1.

3.1.4.7 Cuando el producto a adquirirse no es decisivo para dar calidad a sus productos o servicio

En este caso, una planta o flor de orquídea no es un producto de primera necesidad, por tanto el ser adquirida dependerá de otras necesidades subjetivas de los consumidores. Su peso es 0,2 y su calificación 3.

3.1.4.8 Cuando el grupo de compradores tiene toda la información

Información sobre los precios del mercado, costos del proveedor, y conocen perfectamente la demanda del producto que adquieren, los compradores pueden asegurarse los mejores precios y tener una ventaja en la negociación con sus proveedores; dentro de este sector es bastante difícil, el sector en sí es muy pequeño y bastante hermético, también existen competidores en Costa Rica y Brasil, tal vez a partir de conocer las condiciones de estos proveedores, el grupo de compradores extranjeros pueda elegir. Su peso es 0,1 y su calificación 1.

Los datos expuestos se resumen en la siguiente matriz:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				
No.	Factor	Peso	Calificación	Total ponderado
1	Grado de concentración	0,1	2	0,2
2	Importancia del proveedor para el comprador	0,2	5	1
3	Productos estándares o indiferenciados	0,2	2	0,4
4	Costos de cambio	0,1	2	0,2
5	El grupo tiene bajas utilidades	0,1	3	0,3
6	Amenazas contra la integración hacia atrás	0,1	1	0,1
7	Grado de importancia del insumo	0,2	3	0,6
8	El grupo tiene toda la información	0,1	1	0,1
Total		1,1		2,9

Cuadro 6. Autora: Genoveva Santacruz

3.1.5 Poder de negociación de los proveedores:

Para la producción y mantenimiento de las plantas y flores de orquídeas son necesarios ciertos insumos difíciles de reemplazar, es importante recordar que las orquídeas en su estado natural necesitan sustratos y condiciones específicas para su crecimiento, al producirlas en un ambiente artificial es básico ofrecerles las condiciones perfectas para su crecimiento.

Muchos de los insumos para las orquídeas son los mismos utilizados en las florícolas, sin embargo, también es necesario mencionar que la empresa que

lidera este sector se abastece de productos importados como fertilizantes específicos, pelo de coco, musgo seco, que son los principales productos que aseguran, según el productor, un ambiente favorable para la reproducción y crecimiento de las especies.

En este caso hay cierta fidelidad entre compradores y proveedores, los proveedores elegidos conocen de las necesidades de sus clientes y según las encuestas realizadas a los productores¹⁸, los costos se han mantenido estables durante los últimos cinco años.

Cuando un proveedor tiene poder de negociación en un sector, puede reducir o afectar la rentabilidad del mismo, puede amenazar con un alza de precios o con la disminución de la calidad en sus productos o servicios, haciendo que el cliente tenga muy pocas posibilidades de recuperar los costos con sus precios actuales provocando, en consecuencia, un efecto importante en este sector.

Al igual que en el punto anterior, a continuación una breve reseña de las condiciones para que un grupo de proveedores tenga poder:

3.1.5.1 Un grupo de proveedores es poderoso si está dominado por pocas compañías y tiene una posición más sólida frente al grupo al que vende.

De esta forma condiciona precios, calidad, tiempos de entrega, etc. Para el sector estudiado, el líder del sector tiene proveedores específicos, convirtiéndose a la vez en el proveedor de los pequeños productores. Su peso es 0,3 y su calificación 4.

3.1.5.2 Cuando no existe la amenaza de productos sustitutos

Como se mencionó anteriormente, los productos sustitutos como insumos para la producción de las flores y plantas de orquídeas son muy pocos ya que

¹⁸Entrevista a Magali Portilla Andrade, Gerente General de Mundiflora. 9 de mayo del 2011

requiere de productos específicos para su desarrollo. Su peso es 0,1 y su calificación 3.

3.1.5.3 Cuando el sector no es un cliente importante para este grupo de proveedores

Es decir, provee a varios sectores de producción, de tal forma que se vuelve insensible a la presión de un cliente o sector; este estudio indica que estos proveedores son los mismos que proveen al sector florícola, por lo tanto el proveedor no se vería muy afectado si el sector de flores y plantas de orquídeas no le compra. Su peso es 0,1 y su calificación 2.

3.1.5.4 Cuando el producto que provee es muy importante y a veces indispensable para el negocio del comprador

En este sector se identificando materiales indispensables: pelo de coco, musgo seco, este último importado desde Chile y en este punto el proveedor adquiere importancia. Su peso es 0,2 y su calificación 2.

3.1.5.5 Cuando el proveedor tiene productos diferenciados o han acumulado costos cambiantes

Según las encuestas, los insumos necesarios para la producción de orquídeas son relevantes de acuerdo a su calidad, por lo tanto, los costos cambiantes relacionados con las características del insumo, pueden provocar la diferencia en el tiempo de crecimiento y duración de la planta. Su peso es 0,1 y su calificación 3.

3.1.5.6 Cuando el grupo de proveedores amenazan contra la integración vertical hacia adelante

Es decir pueden tener control sobre los distribuidores o vendedores a minoristas. Aquí es importante mencionar que las empresas mejor posicionadas del sector se convierten también en proveedores de plantas de flores de insumos para el cultivo y cuidados y han realizado la integración hacia

adelante creando centros de venta y distribución directos de sus productos al consumidor final. Su peso es 0,1 y su calificación 4.

3.1.5.7 Cuando el grupo de proveedores tiene toda la información sobre el comprador

Es decir, conoce perfectamente sus requerimientos, sabe de sus necesidades, y puede manipular las condiciones de venta. Ecuagénora es un buen ejemplo para este factor, es productor y sabe perfectamente los requerimientos para el cuidado de las plantas, esta empresa da charlas técnicas en Gualaceo y Quito e induce a la compra de productos que ellos comercializan internamente. Para este sector su peso es 0,2 y su calificación 2.

El resumen de los pesos y calificación de los factores de esta fuerza, en el siguiente cuadro:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
No.	Factor	Peso	Calificación	Total ponderado
1	Grado de concentración	0,3	4	1,2
2	Presión de sustitutos	0,1	3	0,3
3	Nivel de importancia de la industria	0,1	2	0,2
4	Nivel de importancia del insumo en proceso	0,2	2	0,4
5	Costos de cambio	0,1	3	0,3
6	Amenaza de integración hacia delante	0,1	4	0,4
7	Información del proveedor sobre el comprador	0,2	2	0,4
	Total	1,1		3,2

Cuadro 7. Autora: Genoveva Santacruz

3.1.6 Gráfico de las cinco fuerzas del sector de la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas

El siguiente gráfico es el resultado de medir cada uno de los factores de las cinco fuerzas de Porter.

Para este fin se ha tomado en cuenta el peso que tiene cada factor dentro del sector y se le ha asignado una calificación que indica su importancia dentro de cada fuerza. El criterio para la calificación es la siguiente:

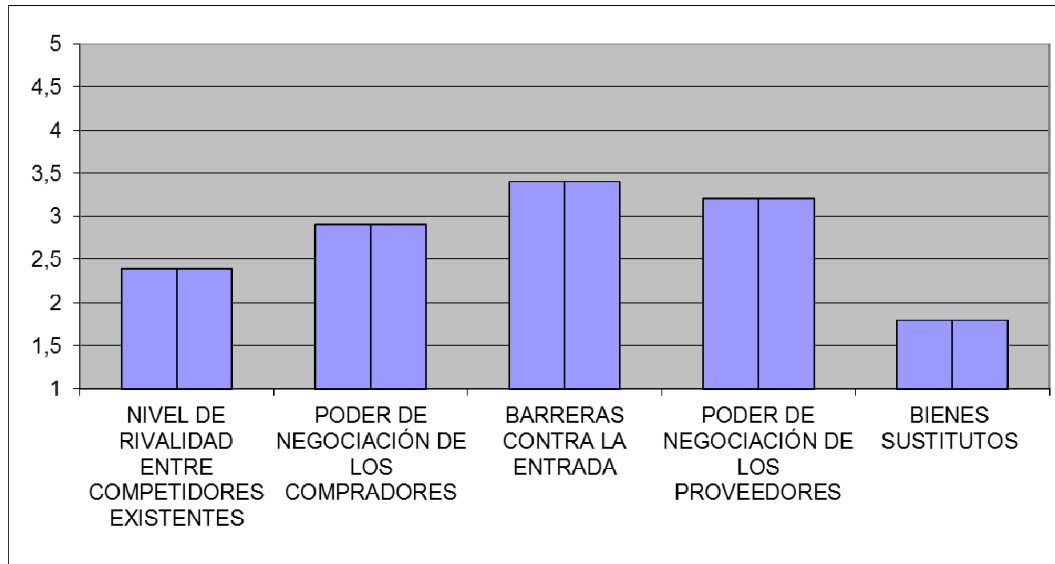
1 Indiferente, 2 bajo, 3 promedio, 4 alto y 5 máximo.

Los promedios ponderados obtenidos del análisis de los factores de cada fuerza son los siguientes:

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	2,4
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	2,9
BARRERAS CONTRA LA ENTRADA	3,4
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	3,2
BIENES SUSTITUTOS	1,8

Un dato importante arrojado por este análisis y que no consta en el gráfico es la alta calificación de la barrera contra la salida:

BARRERAS CONTRA LA SALIDA	4,3
---------------------------	-----



Posición gráfica de las Fuerzas Competitivas en el Sector de las Plantas y Flores de Orquídeas.

Cuadro 8. Autora: Genoveva Santacruz

De acuerdo al gráfico, se dice entonces que el sector de plantas y flores de orquídeas tiene una importante barrera contra la entrada de nuevos actores,

que existe un bajo nivel de rivalidad porque el sector está liderado por una sola empresa, que el poder de negociación de los compradores es menor al poder que tiene el grupo de proveedores y, que para las flores y plantas de orquídeas la amenaza de productos sustitutos por ser especies tan especiales y únicas es baja.

Después de haber revisado las fuerzas del sector, también es importante identificar la posición en la que se encuentra la industria frente a las barreras de entrada y de salida, Porter sostiene que el caso óptimo es aquel en que las barreras contra la entrada son fuertes y las barreras contra la salida débiles, de esta forma, el participante podrá retirarse de un sector en el que, aunque la empresa sea la mejor, existan competidores que puedan quitarnos los clientes y no les importe la rentabilidad de sus operaciones.

BARRERAS CONTRA LA ENTRADA			
		DÉBILES	FUERTES
BARRERAS CONTRA LA SALIDA	DÉBILES	Rendimientos bajos y estables: competencia perfecta	Rendimientos altos y estables: permanentemente rentable
	FUERTES	Rendimientos bajos y riesgosos: mala rentabilidad permanente	Rendimientos altos y riesgosos: arriesgados <i>Sector de la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas.</i>

Cuadro 9. Autor:(Porter, 2004 pág. 38)

El sector estudiado tiene una fuerte barrera contra la entrada y una fuerte barrera contra la salida, es decir el rendimiento es alto pero también es riesgoso.

Como se vió en el análisis de los factores son, los activos fijos especializados, las interrelaciones estratégicas y las barreras emocionales altas, las que hacen que sea difícil abandonar el sector.

También se pudo notar cómo los siguientes factores limitan la entrada a esta industria: la diferenciación del producto, la necesidad de capital, la tecnología especializada, la ubicación favorable necesaria para el negocio y la curva de experiencia.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LA FORMA EN QUE ACTÚA EL SECTOR DE LA ACTIVIDAD ESTUDIADA

Como se puede ver, el sector de la producción y exportación de flores y plantas de orquídeas en el Ecuador es muy pequeño.

Este sector tiene pocos actores y su forma de actuar o estrategias frente al mercado son las siguientes:

3.2.1 Participación en ferias nacionales e internacionales para la exposición de las plantas y flores de orquídeas

Las motivaciones para organizar ferias para exposición de estas especies son entre otras, fomentar la visita a Ecuador como destino turístico mundial para observación de orquídeas, apoyar a la conservación de estas especies, promover su estudio e investigación y buscar nuevos mercados para su comercialización y venta. En estas exposiciones participan varias instituciones

locales que impulsan y dan lugar a la realización de estas ferias de exposición: el Ministerio de Turismo del Ecuador, el Jardín Botánico de Quito y Guayaquil, la Asociación de Orquideología del Ecuador, la Cámara de Turismo del Ecuador –trae expositores invitados del exterior-, los Municipios donde se realizan las exposiciones, etc.

3.2.2 Turismo de orquídeas

A partir de la necesidad de incentivar el turismo en el Ecuador, el Ministerio de Turismo en Azuay impulsa la *Ruta de las Orquídeas* aprovechando seis zonas donde se dan varias especies endémicas: Gualaceo, Sigüig, Gualaquiza, Limón, Molleturo, La Troncal¹⁹, esta iniciativa ha sido aprovechada también por la empresa *Ecuagenera* que, además de las rutas existentes ofrece también tours privados de orquídeas que incluyen alojamiento, alimentación y guía, duran de dos a dieciséis días de acuerdo a lo que elija el participante, es importante comentar que este tour de orquídeas que ofrece esta empresa no se limita a la zona azuaya, sino, que aprovecha otros lugares de Ecuador como Mindo, Tena, El Puyo, Guayaquil, etc., también promocionan visitas a sus reservas privadas donde actualmente viven cerca de mil especies protegidas²⁰, dando al visitante opciones variadas para explorar, conocer y fotografiar muchas especies de orquídeas silvestres en su hábitat natural.

3.2.3 Creación de la Asociación de Orquideología

La Asociación de Orquideología nace en la ciudad de Guayaquil hace más de treinta años con el fin promover el cultivo de esta especie, publica boletines que dan a conocer sobre las orquídeas del Ecuador e informan sobre el cuidado y

¹⁹Publicación virtual del Ministerio de Turismo
Azuay: <http://www.elaustronlosandes.gov.ec/index.php/es/descargas/cartografia/732-ministerio-de-turismo-impulsa-la-ruta-de-las-orquideas>

²⁰*Ecuagenera*, nuestras reservas: www.ecuagenera.com

requisitos básicos para cultivarlas; en 1980 esta asociación se afilia a la American Orchid Society, reconocida organización mundial que avala la seriedad de esta organización. A partir de estas relaciones internacionales se han realizado varias exposiciones y concursos de las orquídeas más bellas con la participación de varios países extranjeros.

Esta asociación actualmente tiene oficinas en Quito y Cuenca, y dentro de sus actividades están el recopilar libros y revistas especializadas en orquídeas como fuente de información para los usuarios interesados en estas especies. Se han preocupado de importar especies para evitar que los coleccionistas dañen las plantas nativas y también han colaborado con el Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador CENDES, para promover la producción de orquídeas de exportación, creando mayores fuentes de ingreso y más oportunidades de trabajo.²¹

Son muchas las actividades que esta Asociación propone, sobre todo la conservación y cuidado de esta especie como símbolo de belleza natural de Ecuador.

²¹Entrevista, Tonio Lannuzzelli, Presidente de la Asociación Ecuatoriana de Orquideología, 22 de julio del 2011.

3.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA QUE EXISTEN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES Y PLANTAS DE ORQUÍDEAS DENTRO Y FUERA DEL PAÍS

Para que las ventajas sean sostenibles y logren ser competitivas, deben cumplir con los siguientes criterios: ser valiosas, singulares, caras de imitar e insustituibles. (Hitt, 2007 pág. 76)

A continuación las fuentes de ventaja competitiva identificadas en el sector de la producción y comercialización de las flores y plantas de orquídeas:

3.3.1 La extensa variedad de especies endémicas que existen en el país

El tener tantas especies únicas en el país llama la atención de propios y extraños, Ecuador se ubica en una posición privilegiada al poder contar con una variedad importante de plantas y flores de orquídeas para exhibición.

3.3.2 La posibilidad de crear nuevas especies híbridas para su comercialización

Tiene relación con el punto anterior, es decir, a partir de especies únicas pueden reproducirse especies híbridas que tengan la durabilidad, tamaño, aroma, etc. a las plantas originales y las hagan aptas para ser vendidas dentro y fuera del país sin poner en riesgo a las especies silvestres.

3.3.3. El reconocimiento que tiene el Ecuador por la belleza de sus flores en general y de las especies de orquídeas en particular.

Los premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional de las rosas, orquídeas y otras flores del Ecuador, son una fuente de ventaja al promocionar las orquídeas en un mercado nuevo.

3.3.4 La flor tiene larga duración, de no ser vendida la planta no muere y puede volver a florecer.

3.3.5 Actualización de la tecnología utilizada en la producción de plantas de orquídeas.

La tecnología evoluciona constantemente y, en esta industria la tecnología usada ha permitido la creación de nuevas especies de orquídeas: más resistentes, más grandes y más comerciales, en *Ecuagenerase* usa ya la biotecnología y clonación de especies²².

3.3.6 Existe promoción turística para las flores y plantas de orquídeas

El Ministerio de Turismo del Ecuador con el afán de incrementar el ingreso de divisas al país ha adoptado algunas medidas publicitarias que incitan al turista local y extranjero a visitar nuestros recursos naturales y culturales, ha incorporado dentro de sus promoción la *Ruta de las Orquídeas* ayudando implícitamente al sector, otorgando publicidad gratuita, difundida a nivel nacional e internacional.

Todas estas fuentes de ventaja competitiva ponen al sector en una posición favorable, y depende de sus actores aprovecharlas al máximo.

²²La Biotecnología es una tecnología que utiliza organismos vivos para crear o modificar productos.

CAPITULO IV

4. Definición de la estrategia competitiva para la producción y exportación de plantas y flores de orquídeas.

El haber estudiado cada factor de las fuerzas de la competencia de este sector e identificar la posición que tiene frente a las barreras de entrada y a las barreras de salida, permite distinguir que la estrategia en diferenciación es la que prevalece para las plantas y flores de orquídeas, es así que la ventaja competitiva en diferenciación hace que los clientes estén dispuestos a pagar más por estas plantas y flores que por otras.

Tomando en cuenta la diferenciación como estrategia, a continuación se mencionan ciertos puntos que nos aclararán el tipo de tácticas que usa el sector:

4.1 La orquídea como flor exótica, diferente y como objeto de colección.

Para hablar de la admiración hacia la orquídea como flor exótica y especial, se hará referencia a su historia²³.

Desde el siglo I, las orquídeas ya formaban parte de innumerables creencias, por ejemplo que la orquídea era un afrodisíaco que incrementaba la sexualidad masculina y podía influenciar para que el niño por nacer sea varón; ya en el siglo XV, aparecen historias de superstición como por ejemplo, que las orquídeas eran el alimento de Satanás y éstas impulsaban al hombre a los excesos, en fin, es en el año 1737 que se empieza a escribir científicamente sobre esta especie.

²³Basada en el reportaje de Alexander Hirtz para la revista Ecuador Terra Incógnita, septiembre 2004. http://www.terraecuador.net/revista_31/31_historia_orquideas.htm

El interés por las orquídeas comienza en Europa cuando en 1733 es enviada una especie llamada *Bletia verecunda*, desde las Bahamas a Inglaterra, así empieza a darse una fascinación por esta especie e hizo que todos los ricos y nobles europeos construyan un orquideario como obligación acorde a su status, tanta era la fascinación, que cuando una orquídea florecía se hacían grandes fiestas y este evento era publicado en las primeras páginas de la prensa.

Se da lugar a la orquideomanía, y al comercio de las especies que se facilitó con la creación del barco a vapor.

Las expediciones hacia el trópico del Nuevo Mundo y especialmente hacia la Real Audiencia de Quito fueron realizadas por las nuevas compañías europeas que se especializaron en la recolección y venta de orquídeas. Se llegaban a pagar sumas exorbitantes por algunas especies raras y en general por las que sobrevivían a su traslado, las expediciones para la recolección duraban varios meses en mula a través de los Andes y meses en el océano, muchas especies de orquídeas ya fueron extinguidas en esa época.

La orquideomanía llega a su fin a principios del siglo XX, los costos de mantenimiento de los orquidearios eran extremadamente altos, hasta siete toneladas de carbón al día para mantener las condiciones tropicales necesarias en los inviernos de Europa.

Fue en el año de 1956 que se descubre cómo reproducir vegetativamente las orquídeas y a partir de este evento se ha podido perfeccionar la técnica, logrando actualmente reproducir en laboratorio estas codiciadas plantas e inclusive crear nuevas especies más comerciales: las híbridas.

4.2 La estrategia de diferenciación.

Después de la investigación y análisis de cada factor que conforman las cinco fuerzas de Porter, se puede ver que para este sector la barrera contra la entrada es bastante fuerte, en función de la necesidad de inversión alta en infraestructura y activos especializados para lograr una economía de escala, del producto diferenciado que representa la planta y flor de orquídea, y de la necesidad de conocer a fondo las características de este producto -curva de experiencia-. También se identifica que las barreras contra la salida son bastante fuertes, pues de acuerdo a los resultados el costo de conversión o transferencia de activos especializados es alto, así como las barreras emocionales que dificultan el abandonar este sector, y por último, conocer el riesgo – rentabilidad altos que tiene esta industria por la inversión y el tiempo que implica, que su ventaja competitiva radica en la estrategia de diferenciación, pues las variadas y peculiares formas de la flor de orquídea, sus texturas, sus colores, su durabilidad, hacen de este producto incomparable, llamativo, exótico, delicado, de tal forma que para el consumidor son estas características y no sus costos lo que hace que las adquieran.

Esta estrategia de diferenciación es reconocida por los participantes del sector y existe un especial interés en el desarrollo, creación y producción de nuevas plantas híbridas que resalten la belleza natural de estas especies. La preocupación por reproducir en laboratorio flores silvestres sin atender contra estas delicadas especies, también son actividades que procuran mantener esta ventaja competitiva.

Las fuentes de ventaja competitiva identificadas para este sector son: el aprovechar la extensa variedad de especies endémicas que tiene Ecuador, el reconocimiento de la flor ecuatoriana a nivel internacional, la duración de la flor de orquídea que la hace tan peculiar, la tecnología usada para optimizar la producción de estas especies, la promoción turística que beneficia al sector. Si estas fuentes son optimizadas, existe la posibilidad de garantizar una ventaja competitiva en el sector, que tome en cuenta un mejoramiento continuo de procedimientos, el uso de nuevas tecnologías, de otra forma, a pesar de la estrategia de diferenciación podría perderse la oportunidad de crecimiento de esta industria y de su rentabilidad frente a los costos de producción.

Para esta industria, los porcentajes de rentabilidad están aproximadamente, entre el 272% al 300% según el resultado de la comparación entre el valor de costo de producción y precio de venta al público –el porcentaje de utilidad no fue facilitado, pero si el precio de costo y el precio de venta, datos con los que se pudieron hacer los cálculos de utilidad de varios ítems-.

Los precios varían según la especie de planta que se venda, por ejemplo, para la empresa Ecuagénera, el costo de una planta en flor de la especie *cattleya amethystoglossa* hasta su floración es de \$11,00 y el precio de venta al público es de \$30,00²⁴.

Es importante mencionar que los costos varían por especies, algunas demoran más tiempo en crecer y aflorar.

La producción a escala de las plantas ha logrado también que los costos se distribuyan mejor, logrando un margen importante de utilidad; la empresa

²⁴Entrevista a Cristina Vásquez, Ing. Agropecuaria, colaboradora de Ecuagénera, 10 de mayo del 2011

Ecuagénera tributó por el año fiscal 2010 el valor de \$42.687,65²⁵ convirtiéndose en la empresa ecuatoriana productora de orquídeas más grande e importante a nivel fiscal.

4.3 La promoción nacional e internacional de las plantas y flores de orquídeas.

Las ferias y exposiciones de plantas de orquídeas llaman mucho la atención, esta estrategia ha ayudado al sector a promocionarse a nivel local e internacional, de tal suerte que muchas de las especies híbridas creadas en el Ecuador han sido merecedoras de reconocimientos internacionales.

Según Alexander Hirtz, en el Ecuador, por cada 10 especies de plantas silvestres 4 son orquídeas²⁶, solo falta el conocimiento y entrenamiento para reconocerlas, además no todas las especies son atractivas para el ser humano y algunas flores expelen olores muy desagradables dice el autor.

La mayoría de personas acostumbran a ver solamente los ejemplares comerciales, la mayoría especies híbridas creadas en las últimas décadas.

Es gracias a estos eventos y exposiciones que la industria ha logrado dar a conocer a la gente la diversidad de especies de plantas y flores de orquídeas y ha conseguido captar mercado nacional e internacional para vender sus productos.

²⁵SRI, página virtual, consultas públicas del impuesto a la renta causado:
<https://declaraciones.sri.gov.ec/consultas-renta-internet/inicio.jsf>

²⁶Reportaje de Alexander Hirtz para la revista Ecuador Terra Incógnita: ¿Dónde están las orquídeas?, septiembre 2004:
http://www.terraecuador.net/revista_31/31_donde_estan_orquideas.htm

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo ha permitido conocer este sector: es pequeño, apenas diez participantes en el mercado dedicados a la producción y/o a la comercialización de las plantas y flores de orquídeas; es hermético, es decir, limitado el acceso a entrevistas sobre el tema y mucho más limitado el acceso a información especializada; es de difícil entrada por la importante inversión que este tipo de empresa implica sobre todo si se piensa en una economía de escala para poder ser competitivos y es de difícil salida también por los activos especializados, por los altos costos de conversión o transferencia de la infraestructura y equipos.

La producción y exportación de plantas y flores de orquídeas es rentable, si se es capaz de una producción a escala, de otra forma no podríamos competir con el líder del mercado y no pasaríamos de ser aficionados y comercializadores pequeños con producción limitada.

La especialización en esta industria logra una gran ventaja competitiva; el tener la capacidad de reproducir plantas a gran escala, de crear nuevas especies, de ser una autoridad en el tema, otorga un importante grado de poder dentro del sector.

Por lo tanto, para minimizar riesgos cuando se trata de emprender una nueva empresa, es vital conocer el sector: sus participantes, sus estrategias, sus barreras.

En el caso estudiado vemos también que es muy importante la curva de aprendizaje: el tiempo de estudio, exploración e investigación dedicados a la producción de flores y plantas de orquídeas hace difícil la inclusión a un nuevo

competidor aun cuando éste tuviera los otros recursos financieros y de infraestructura necesarios.

La hipótesis planteada al inicio de este trabajo fue: *La comercialización de la flor y planta de orquídea en el mercado local puede ser rentable si se le da una promoción adecuada.*

Después de la realización de este trabajo la respuesta es sí, es mucho más rentable si se producen las plantas a gran escala pues los costos bajan, sin embargo, la venta de plantas y flores de orquídeas es rentable de por sí, ya que como se pudo ver, la estrategia competitiva por diferenciación es la que caracteriza a este sector. Los porcentajes de rentabilidad para este sector están aproximadamente entre el 272% al 300%, según la especie de planta que se venda, pues los costos varían por especies, algunas demoran más tiempo en crecer y aflorar.

El consumo local no es masivo, más bien está destinado a coleccionistas, florerías de target alto, aficionados a las plantas, por lo tanto, es una industria de lento crecimiento que se mantiene en el tiempo.

Aunque la hipótesis se limita al mercado local, es importante mencionar que a partir de una producción a escala este sector puede competir con productores de orquídeas a nivel latinoamericano: Costa Rica y Brasil, logrando ventas significativas para el sector y satisfaciendo la necesidad del producto en Europa, Norte América, Asia y Latinoamérica inclusive.

Con el análisis de riesgo y rentabilidad, se pudo ver que mientras más fuertes son las barreras, más riesgoso y más rentable puede ser el sector. Así que todo queda en el criterio de los emprendedores que quieran involucrarse en esta industria tan interesante y apasionante.

En base a las encuestas que se hicieron, a las entrevistas a gente involucrada y al sector observado, se concluye que no basta con tener las ganas de trabajar con plantas y flores de orquídeas, es vital conocer e investigar procedimientos administrativos eficientes que hagan de una empresa, por pequeña que sea, una oportunidad de crecimiento, de productividad, de rentabilidad, sin una actualización constante y sin el manejo de una administración y producción proactiva no existen muchas posibilidades de un crecimiento rápido de la empresa, más bien queda relegada a procedimientos básicos que crean desventaja frente a sus competidores.

Para ser exportador y poder comercializar grandes volúmenes de plantas y flores es necesario contar con tecnología especializada, con procedimientos técnicos y específicos, con una infraestructura lo suficientemente grande para poder mantener por un largo período las plantas hasta su floración.

Dentro de cualquier industria lo importante es la perseverancia y objetivos claros para seguir trabajando, sin un enfoque de metas y una visión clara, es más difícil llegar. La empresa líder de este sector, Ecuagenera Cia. Ltda., tiene historia desde hace ya más de treinta años y hoy en día, gracias a su prosperidad, ha llevado a Gualaceo, el pueblo donde funciona, oportunidades de estudio y de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Cardy Robert**, Cierre de redes de impacto en la ventaja competitiva de las firmas; las funciones de mediación de los procesos de conocimiento. / trad. Santacruz Genoveva. - San Antonio : EBSCO HOST Reseach Database, Business Source Premier, Junio de 2011
- Chen Li [y otros]** Design and Use of Preference Markets for Evaluation of Early Stage Technologies / ed. Systems Journal of Management Information / prod. EBSCO HOST Reseach Database Business Source Premier / trad. Santacruz Genoveva. - Connecticut : [s.n.], 1 de Diciembre de 2009. - Vol. 26. - urnal of Management Information Systems, Winter2009, Vol. 26 Issue 3, p45-70, 26p.
- David Fred R.** Conceptos de administración estratégica [Libro]. - México : Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2003. - pág. 336.
- Díaz Bautista Alejandro** Experiencias internacionales en la desregulación eléctrica y el sector eléctrico en México. - Tijuana, Baja California : Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 2005. - Primera Edición.
- Don Hellriegel Susan E. Jackson** Administración. - Buenos Aires, Argentina : Thomso-Cengage Learning Editores, 2006. - 10 edición : pág. 592.
- Hitt Michael A.** Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos. - México : Cengage Learning Editores, 2007. - Séptima Edición.
- Hitt Michael** Administración estratégica:competitividad y conceptos de globalización. - [s.l.] : Thomson-Cengage Learning Editores, 2004. - Quinta edición : pág. 555. - mas autores: R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson.
- Lite Marisa del Pozo** Cultura empresarial y comunicación interna, su influencia en la gestión estratégica. - Madrid, España : Editorial Fragua, 1997. - Primera edición 1997.
- Méndez Álvarez Carlos Eduardo** Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. - Colombia : Editorial Nomos S.A., 2001. - 3ra. edición.

- Mintzberg Henry, Quinn James Brian y Voyer John** El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos / trad. Edition Collegiate. - Naucalpan de Juárez, Edo. de México : Prentice-Hall, Inc., 1997.
- Oosthuizen L. Le Roux an H.** The development of an instructional design model as a strategic enabler for sustainable competitive advantage / trad. Santacruz Genoveva. - Bellville : EBSCO HOST Research Databases, Business Source Premier, February de 2010
- Porter Michael E.** Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia / trad. Sánchez María Elena Rosas. - México : Compañía Editorial Continental, 2004. - Trigésima tercera reimpresión : pág. 389.
- Porter Michael E.** Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior / trad. Sevilla María Ascención de la Campa Pérez. - Mexico D.F. : Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 2000. - 19 reimpresión.
- Sellés Jaume Mussons** La empresa y la competitividad. - Catalunya : Ediciones UPC, 1997. - pág. 189. - Universidad Tecnica de Catalunya.
- Troya Jaramillo Alfonso** La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana . - Quito, Ecuador : Corporación Editora Nacional, mayo, 2009. - primera edicion.
- UASB Universidad Andina Simón Bolívar** Pautas para la elaboración de la tesis de maestría UASB.
- Valdes Ibarra David** La organización emprendedora - México, D.F. : Editorial Limusa, 1997.

ANEXOS

ANEXO No.1.- PREGUNTAS GUÍA DE ENTREVISTAS PARA CONOCER EL SECTOR

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

1. Cuántos competidores hay: ¿Son numerosos?, ¿Tienen igual fuerza?
¿Hay unos mas poderosos que otros?, ¿Puede identificar quienes?
2. ¿El crecimiento de la industria o sector es rápido o lento?
3. ¿Los costos de mantenimiento y almacenamiento de las plantas y flores es alto, bajo, variable? Y frente a los competidores, como nos situamos, en ventaja, desventaja, ¿porque?
4. ¿Que tan compleja es la capacidad de expansión de la industria o sector de flores y plantas de orquídeas?

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

1. ¿Quienes son nuestros clientes?
2. ¿Existen muchos clientes a nivel internacional y local? O son escasos y contados?
3. ¿Qué tan fiel es el comprador? ¿Se abastece de algunas empresas o solo de una?
4. ¿Las utilidades que genera este sector son altas?, ¿Bajas?, ¿Permiten la subsistencia?
5. ¿Qué tan frecuente es la compra? ¿Que tan valioso es nuestro producto para nuestro cliente?
6. ¿Hay información sobre el mercado de plantas y flores de orquídeas?

BARRERAS DE ENTRADA

1. ¿Se puede hablar de economías de escala en la producción de plantas y flores de orquídeas? Por ejemplo los invernaderos
2. ¿Se puede decir que la planta o flor de orquídea es un producto diferenciado?
3. ¿Que tan alto es el capital a invertirse en este tipo de negocio?

4. ¿Los costos de la producción o propagación de las plantas y flores son variables o se mantienen en el tiempo?
5. ¿En cuanto a la ubicación para este negocio existen condiciones específicas?
6. ¿Existe algún subsidio gubernamental para este sector?
7. ¿Existe alguna política gubernamental específica para este sector?

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

1. ¿Existen varios proveedores de insumos o son pocos los que tienen lo necesario para esta industria?
2. ¿Existen productos sustitutos en cuanto insumos para elegir por costos y beneficios?
3. ¿El proveedor conoce todas las necesidades del comprador?

PRODUCTOS SUSTITUTOS

1. ¿Es posible sustituir con otra flor parecida a las orquídeas?
2. ¿Existen en el mercado productos diferenciados que signifiquen una amenaza?

ANEXO No.2.- ENTREVISTAS A INFORMANTES CALIFICADOS, DATOS TÉCNICOS

ASPECTOS Y CARÁCTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LAS PLANTAS

Comentario 5

Entrevista a Vanessa Portilla, Ing. Bioquímica de Equaflor, 15 de julio 2011

Comentario 9, 14 y 24

Entrevista a Cristina Vásquez, Ing. Agropecuaria, colaboradora de *Ecuagénera*, 10 de mayo del 2011

Comentario 10

Entrevista a David Romero, Orquideólogo y Asesor Independiente. 25 de mayo del 2011

NECESIDADES Y ACTIVIDADES DEL SECTOR

Comentario 17 y 18

Entrevista a Magali Portilla Andrade, Gerente General de Mundiflora. 9 de mayo del 2011

Comentario 21

Entrevista, TonioLannuzzelli, Presidente de la Asociación Ecuatoriana deOrquideología, 22 de julio del 2011.

ANEXO No.3.- FOTOS



Inicio del proceso de reproducción in vitro e invernadero madre de las plantas de orquídeas



Invernaderos de plantas replantadas, para su crecimiento



Plántulas jóvenes



Etapas de florecimiento



Etapas de florecimiento